



BACHELORARBEIT

Frau
Carina Posner

**Gut ist nicht gut genug? – Der
Weg zu den Besten**

2015

BACHELORARBEIT

Gut ist nicht gut genug? – Der Weg zu den Besten

Autorin:
Frau Carina Posner

Studiengang:
Business Management

Seminargruppe:
BM12wM1-B

Erstprüfer:
Herr Prof. Hermann Mayer

Zweitprüfer:
Herr Robert Kesselring MSc

Einreichung:
Seefeld, 24.06.2015

BACHELOR THESIS

From Good to Great

author:

Ms. Carina Posner

course of studies:

Business Management

seminar group:

BM12wM1-B

first examiner:

Mr. Prof. Hermann Mayer

second examiner:

Mr. Robert Kesselring MSc

submission:

Seefeld, 24.06.2015

Biografische Angaben

Posner, Carina:

Carina Posner wurde am 19.01.1993 in Innsbruck geboren. Sie wuchs in dem Ort Seefeld in Tirol nahe Innsbruck mit ihrer Familie auf. Hier besuchte sie drei Jahre lang den Kindergarten und in Folge die örtliche Volks- und Hauptschule. Die folgenden Schuljahre bis zur Matura absolvierte sie in Innsbruck in der Ferrarischule (Höhere Bundeslehranstalt für wirtschaftliche Berufe) mit dem Ausbildungsschwerpunkt Medieninformatik. Während der fünf Jahre bis zur Matura arbeitete sie in den Ferien in Hotels in Seefeld und absolvierte hier einige Praktika. Nach ihrem Abschluss inskribierte sich Carina Posner für ein



Wirtschaftsstudium in München. Der Schwerpunkt ihres Studiums war Marketing, Marken und Medien. Neben dem Studium arbeitete sie am Flughafen in Innsbruck. Um in ihrem Ausbildungsschwerpunkt auch praktische Erfahrung zu sammeln, absolvierte sie ein 6-monatiges Managementpraktikum bei der Hofer KG Österreich. In diesem Praktikum kristallisierte sich auch das Thema der vorliegenden Bachelorarbeit heraus.

Gut ist nicht gut genug? – Der Weg zu den Besten

From Good to Great

Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2015

Abstract

In der folgenden Bachelorarbeit geht es um Unternehmen und ihrem Weg zu den Besten. Dabei soll die Arbeit als Ratgeber fungieren und zu neuen Denkansätzen anregen. Nach einer kurzen allgemeinen Einführung in das Thema der Unternehmensführung liegt der Fokus im Personalwesen. Woher bekommt man die besten Mitarbeiter und wie bekommt man diese? Auf was müssen Personalverantwortliche bei Einstellungsgesprächen achten? Wie kann man sein Personal erfolgsbringend führen und motivieren? Welche Förderungsmöglichkeiten gibt es? Welche Ansprechpartner haben die Mitarbeiter in Unternehmen? Wie schult man neue Mitarbeiter ein, damit diese später die bestmögliche Leistung für das Unternehmen erbringen können? In dieser Bachelorarbeit wird versucht, auf diese Fragen eine Antwort zu finden.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	V
Abbildungsverzeichnis	VII
Tabellenverzeichnis	VIII
Vorwort	IX
1 Einleitung.....	1
1.1 Problemstellung	1
1.2 Zielsetzung der Arbeit	2
1.3 Gliederung und Vorgehensweise der Arbeit	3
2 Was macht erfolgreiche Unternehmen aus?	5
2.1 Merkmale erfolgreicher Unternehmen	8
2.2 Beispiel anhand der Erfolgsgeschichte von Swarovski	13
3 Die richtige Personalauswahl.....	18
3.1 Definition der Begriffe.....	19
3.1.1 Arbeitnehmer	20
3.1.2 Organmitglieder	20
3.1.3 Freiberufler/Selbstständige	21
3.1.4 Heimarbeiter	21
3.1.5 Leiharbeiternehmer	21
3.1.6 Werksvertragsnehmer.....	22
3.1.7 Arbeiter/Angestellte.....	22
3.1.8 Leitende Angestellte	23
3.1.9 Auszubildende	23
3.1.10 Praktikanten.....	23
3.2 Kontakt zwischen Mitarbeitern und Unternehmen	24
3.3 Bewerbungsprozess.....	26
3.3.1 Printbewerbung.....	26
3.3.2 Bewerbung über Internet und Web.....	27
3.3.3 Bewerbungsgespräch	28
3.4 Förderung und Einschulung der Mitarbeiter.....	30
3.4.1 Die richtige Einschulung.....	31
3.4.2 Die passende Förderung der Mitarbeiter	32
3.5 Motivation der Mitarbeiter.....	35
3.5.1 Betriebsrat	42

3.6	Diversity-Management	44
3.7	Erfolgsgeschichte von Frau Martina Hörmer	45
4	Fazit.....	48
	Danksagung.....	XI
	Literaturverzeichnis	XII
	Eigenständigkeitserklärung	XV

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Logo Swarovski	13
Abbildung 2: Logo Tyrolit - Schleifmittelwerke der Firma Swarovski	14
Abbildung 3: Logo Swarovski Optik - Eigenmarke "Habicht"	14
Abbildung 4: Silver Crystal - Kristallmaus	15
Abbildung 5: Kristallwelten Swarovski - Wattens in Tirol	16
Abbildung 6: Magisches Dreieck	19
Abbildung 7: Flow-Modell	35

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Anzahl der Mitglieder im Betriebsrat	44
---	----

Vorwort

*„Überraschungen sind die Essenz des Lebens. Sie machen das Leben interessant „
Alan Webber¹*

Im Rahmen des Studiums absolvierte Carina Posner ein Managementpraktikum über sechs Monate bei dem Unternehmen Hofer KG in Österreich. In diesem umfangreichen Praktikum lernte sie sehr viele interessante und inspirierende Menschen kennen. Es war sicher eines der anstrengendsten und lehrreichsten Erlebnisse in ihrem Leben. Die Aufgaben, die in dem Praktikum an sie herangetragen wurden, waren sehr herausfordernd. In diesem Unternehmen lernte sie auch die praktische Seite des Personalwesens kennen, die sie bis dato nur theoretisch aus der Universität kannte. Das Interesse, sich in das Thema der Personalführung und Personalbeschaffung zu vertiefen, war somit geweckt.

Das Unternehmen ermöglichte ihr, an dem Surprise Factors Symposium der Academia Superior teilzunehmen. Im Jahr 2015 fand dies in Oberösterreich in der Keramikstadt Gmunden statt. Der folgende Denkansatz, der Grundlage des Symposiums war, lieferte den Denkanstoß für die vorliegende Bachelorarbeit.

„Gut zu sein, ist in manchen Bereichen nicht gut genug. Der Wunsch nach Veränderung zum Bessern gibt oft den Anstoß, alte Wege zu verlassen und neue zu gehen. Vielfach bedeutet das auch, alte Denkmuster aufzubrechen, um innovative Ideen hervorzubringen.“ Surprise Factors Symposium 2015²

Auch noch nach dem Symposium beschäftigte sie sich mit diesem Thema, begann Bücher über Mitarbeiterführung und Unternehmensstrukturen zu lesen und kreierte daraus ihr Bachelorthema. Es gibt bereits sehr viele Artikel und Bücher über erfolgreiche und moderne Personalführung. Die Idee hinter der Arbeit ist es, einen Ratgeber für Unternehmen zu entwickeln, der die wesentlichen Punkte zusammenfasst. Der Fokus liegt hier im Bereich des Personalmanagements. Denn nur mit einer außergewöhnlichen und motivierten Belegschaft, können Unternehmen erfolgreich am Markt bestehen.

*„Das Durchschnittliche gibt der Welt ihren Bestand, das Außergewöhnliche ihren Wert.“
Oscar Wilde*

¹ Alan Webber, 2015

² Surprise Factors Symposium, 2015

1 Einleitung

1.1 Problemstellung

Seit der Industrialisierung gibt es Unternehmen. Betriebe, welche unerlässliche Dinge für das tägliche Leben herstellen. Nach Gutenberg ist ein Unternehmen eine wirtschaftlich-finanzielle und rechtlich abgrenzbare Einheit. Das formale Merkmal eines Unternehmens liegt immer in der Rechtsträgerschaft, beispielsweise eine GmbH oder eine AG. Diese Rechtsträgerschaft beinhaltet die Struktur der Eigentümerverhältnisse und definiert den Zweck des Unternehmens.

Eine wichtige Unterscheidung liegt in der Wirtschaftlichkeit und der Rentabilität eines Unternehmens. Um möglichst effizient zu wirtschaften, versucht jede Unternehmung unter möglichst geringem Einsatz von betrieblichen Mitteln, das bestmögliche Betriebsergebnis zu erlangen. Das Verhältnis zwischen dem Erfolg und dem eingesetzten Kapital ist die Rentabilität des Unternehmens.³

Seit Jahren ändert sich die Organisation der Arbeitswelt drastisch. Hierfür gibt es einige externe Einflüsse. Werte, Wirtschaft, Arbeitsmarkt und Technologie wandeln sich in rasanter Schnelligkeit. Die Wirtschaft ist bereits gesättigt, woraus sich die heutige Ellbogengesellschaft entwickelt. Der Onlinemarkt boomt bereits, durch die Visualisierung der Technologie.⁴

Daraus resultieren die folgenden Fragen. Wie können Unternehmen in der heutigen Zeit noch langfristig erfolgreich sein und was macht manche Unternehmen erfolgreicher als andere? Was machen sie anders? Hinsichtlich der aktuellen Problematik in der Wirtschaft wird es nicht nur für Klein- und Mittelbetriebe immer schwieriger am Markt bestehen zu bleiben, sondern auch für die heutige Jugend, einen angemessenen Arbeitsplatz zu finden. Viele große Unternehmen haben bereits zu viele Anforderungen an die Menschen von heute. Ein vielfältiges Team, bestückt mit den besten Mitarbeitern, macht den Unterschied aus. Das wissen die Unternehmen bereits seit langem.

³ Vgl. Dr. Dr. Jörg Berwanger, www.wirtschaftslexikon.gabler.de, Zugriff v. 15.06.2015

⁴ Vgl. Prof. Riemann 2013, Skript HR-Management

Doch woher bekommt man die besten Mitarbeiter und was macht diese aus? Die Mitarbeiterauswahl ist entscheidend für den Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens. Deshalb müssen die Personalverantwortlichen bei der Selektion der eingehenden Bewerbungen sehr genau vorgehen. Sie müssen die besten Mitarbeiter für die Stellen finden, die es zu besetzen gilt. Worauf sie bei Einstellungsgesprächen achten müssen, wird in dem Kapitel „Bewerbungsprozess“ genau bearbeitet.

Durch eine umfangreiche und genaue Einschulung und die Nutzung von internen und externen Förderungsmöglichkeiten treibt die Belegschaft zu Bestleistungen. Welche Ansprechpartner haben die Mitarbeiter in Unternehmen? Zu dieser Frage wird die Funktion des Betriebsrates genau erläutert.

Wie kann man sein Personal erfolgsbringend führen und motivieren? Viele Jobs lassen sich nicht mehr oder nur ganz schwer mit dem Privat- und Familienleben vereinbaren. Meist ist es dann der Fall, dass ein erfolgreiches Unternehmen nicht unbedingt auch als attraktiver Arbeitgeber gesehen wird. Diese Tatsache führt zur Frustration derer, die kurz vor dem Eintritt in das Arbeitsleben stehen. Die Frage, wie Unternehmer ihr Unternehmen erfolgreich am Markt positionieren und gleichzeitig als attraktiver Arbeitgeber gesehen werden können, wird immer lauter. Es gibt bereits sehr viele gute Ansätze über die optimale Mitarbeiterführung und Positionierung am Markt. Die Idee ist es, diese beiden wichtigen Faktoren miteinander zu verknüpfen, um ein funktionierendes Ganzes daraus zu gewinnen.

1.2 Zielsetzung der Arbeit

In der heutigen Zeit der Wirtschaftskrise und der schnellen Weiterentwicklung in allen erdenklichen Sektoren wird es immer wichtiger, sich als Unternehmen erfolgreich am Markt zu etablieren. In der folgenden Arbeit wird - in Form eines Ratgebers für Unternehmer – versucht, diesem wichtigen Thema auf den Grund zu gehen. Der Fokus dieser Arbeit liegt im Personalwesen. Die richtigen Mitarbeiter in den richtigen Positionen sind das Erfolgsrezept eines jeden Unternehmens. Die Arbeit soll wichtige Tipps zur Mitarbeiterführung und deren Einschulung und Förderung innerhalb des Unternehmens geben. Ein sehr wichtiger Punkt ist hier die Motivation der Mitarbeiter, damit sie eine qualitativ hochwertige Leistung für das Unternehmen erbringen.

Um den wachsenden Anforderungen in Zukunft gerecht zu werden, muss in der Personalwirtschaft einiges geschehen. Die leitenden Angestellten müssen ihre Führung überdenken und sich den neuen Aufgaben, welche die Wirtschaftsentwicklung diktiert, stellen. Die Mitarbeiter sind der wichtigste Faktor in jedem Unternehmen. Ohne ein kompetentes und motiviertes Team ist jede Unternehmung zum Scheitern verurteilt. Was

hier eine wichtige Rolle spielt, wird in dieser Bachelorarbeit zum Inhalt gemacht und detailliert erarbeitet.

Das Thema der Bachelorarbeit lautet: „Gut ist nicht gut genug – Der Weg zu den Besten“. Davon lässt sich die finale Zielsetzung ableiten: Ist es möglich, zu den Besten zu gehören? Wenn ja, welche Voraussetzungen müssen hier gegeben sein und wie kann man herausfinden, ob man zu den Besten gehört? Welchen Weg sollte man als Unternehmen einschlagen, um zu den Besten zu gehören? Ist „gut“ wirklich nicht gut genug, oder wann ist „gut“ gut genug? Diese Fragen werden am Ende der Bachelorarbeit noch einmal in der Zusammenfassung bearbeitet und so gut wie möglich beantwortet. Hierbei ist jedoch zu bedenken, dass diese Arbeit keine vollendete Lösung für diese Problematik darstellen, sondern als Ratgeber in diesem Bereich dienen soll.

1.3 Gliederung und Vorgehensweise der Arbeit

Die Bearbeitung der vorliegenden Bachelorarbeit begann mit der Teilnahme am diesjährigen Surprise Factors Symposium der Academia Superior. Die Academia Superior ist eine Gesellschaft für Zukunftsforschung; ein gemeinnütziger Verein mit der Aufgabe, aktuelle Herausforderungen auf lokaler, nationaler und internationaler Ebene zu identifizieren und mögliche Lösungsansätze auszuarbeiten. Das Symposium fand heuer im März in Oberösterreich statt und war mit acht Teilnehmern aus Kunst, Sport, Politik und Wissenschaft hochkarätig besetzt. Die Bachelorarbeit orientiert sich an diesem Symposium, welches den Denkanstoß für diese Arbeit lieferte. Die vorliegende Arbeit ist in vier Hauptteile unterteilt.

Der **erste Teil** umfasst die Einleitung, welche an das Thema heranzuführen soll. Die Problemstellung wird kurz erläutert und die Vorgehensweise der Arbeit ist ersichtlich.

Das **zweite Kapitel** umfasst das Thema „Unternehmen“. Dieser Teil ist auf die relevanten Bereiche für diese Bachelorarbeit reduziert. Hier werden Merkmale erfolgreicher Unternehmen am Markt beschrieben und eine außergewöhnliche Erfolgsgeschichte eines Unternehmens als Beispiel gegeben.

Der **dritte Teil** ist der umfangreichste Teil und Hauptteil dieser Arbeit und geht konkret auf den Bereich der Mitarbeiter ein. Wie und woher bekommt man sehr gute Mitarbeiter? Nach Klärung dieser Frage wird ausführlich auf den Bewerbungsprozess eingegangen und Vor- und Nachteile einer Online- beziehungsweise Printbewerbung diskutiert. Ebenso wichtig wie die Selektion der eingehenden Bewerbungen ist das darauf folgende Bewerbungsgespräch. Nachdem man durch einen ausgeklügelten Bewerbungsprozess sehr gute Mitarbeiter als Ressource eines Unternehmens hat, geht es mit der korrekten Einschulung und Förderung bereits vorhandener Angestellter weiter. Wie schule ich

mein Personal in der neuen Arbeitsumgebung richtig ein und wie führe ich sie auf bevorstehende Aufgaben heran? Wie kann ich meine Angestellten richtig fordern und fördern? Darauf folgt der wichtige Unterpunkt der Motivation. Hier wird erläutert, wie bedeutsam die Motivation der Mitarbeiter ist und wie Leistungsbereitschaft und Arbeitszufriedenheit zusammen hängen. Wie kann man ein Team oder ein Unternehmen durch die richtige Führung motivieren? Daraus resultiert sich das Thema „Leistung“ als nächster Unterpunkt. Es wird geklärt, wie man Leistung messbar machen kann und das Leistungslevel der Angestellten kontinuierlich hoch hält. Als letzter Punkt wird in dieser Arbeit noch eine Erfolgsgeschichte aus der heutigen Zeit beschrieben, welche sehr inspirierend ist.

Der **vierte Teil** birgt eine Zusammenfassung der Kernaussagen und ist deshalb am Ende der Bachelorarbeit angesiedelt.

2 Was macht erfolgreiche Unternehmen aus?

Der Durchschnitt ist meist der falsche Weg um zu Erfolg zu gelangen.⁵ Unternehmen in der heutigen Zeit müssen sich der Schnelligkeit der einzelnen Wirtschaftssektoren anpassen, in der sie sich weiter entwickeln. Wenn Unternehmen an einem Punkt stagnieren, dann werden sie ziemlich schnell von anderen überholt und gehen in Konkurs. Diese Weiterentwicklung erfordert ein hohes Maß an Flexibilität und Arbeit in allen Bereichen. Um von dem erforderlichen Personal dennoch als attraktiver Arbeitgeber gesehen zu werden, sollte sich die Arbeitszeit und der Arbeitsort mit dem Privatleben der Angestellten gut vereinbaren lassen. Das klingt in der Theorie leichter, als es in der Praxis umzusetzen ist. Hierzu spricht Alan Webber, ehemaliger Herausgeber der Harvard Business Review, in seinem Buch „Rules of Thumb“ ein sehr einfaches Erfolgskonzept für diese Problematik an. Man muss, egal ob im Privatleben oder in Unternehmensentscheidungen, versuchen, jeden Tag ein bisschen besser zu sein als man es gestern war.⁶

Wenn man sich als Unternehmen täglich die Frage stellt, was potenzielle Kunden oder auch die eigenen Mitarbeiter wollen, führt dies unweigerlich zu großen und kleinen Erfolgen. In der heutigen Zeit stehen die Kunden im Mittelpunkt eines erfolgreichen Unternehmens, denn erst wenn die Kunden zufrieden mit den angebotenen Produkten und Dienstleistungen sind, profitiert auch das Unternehmen davon. Die permanente Abwägung zwischen den Kosten der Erhaltung von Altem und dem Risiko von Veränderung treibt die Unternehmen zu Bestleistungen. Oftmals hilft dies bei wichtigen Entscheidungen über die Zukunft von Firmen, denn nicht alles was altbewährt ist, ist morgen noch erfolgsversprechend.

Die Unternehmenskomplexität lässt sich in Geschäfts- und Wissenskomplexität zergliedern. Der Anstieg der Geschäftskomplexität im Unternehmen resultiert aus den wachsenden Bedürfnissen der Kunden. Je anspruchsvollere Bedürfnisse die Kunden haben, desto mehr Zahnrädchen müssen im System des eigenen Unternehmens eingebaut werden. Hierunter fallen beispielsweise eine energiesparende Herstellung der Produkte, die umweltschonende Nutzung der benötigten Maschinen oder die fachgerechte Entsorgung von Betriebsabfällen. Die angebotenen Produkte müssen integrativ angeboten werden, also systematisch mit Lösungsansätzen. Die höhere Wissenskomplexität resultiert aus der kompetenzseitigen Spezialisierung des Unternehmens, welches zur Wissensverteilung innerhalb der Belegschaft beiträgt. Ebenso ist hier der technische

⁵ Vgl. Markus Hengstschläger 2012, 67

⁶ Vgl. Alan Webber 2009, 6-8

Fortschritt zu erwähnen, welcher die Gültigkeit des aktuellen Wissens laufend verkürzt. Die Geschäfts- und Wissenskomplexität trägt maßgeblich zum Trend der Konzentration auf Kernkompetenzen bei. Die Unternehmen fokussieren sich auf die Fähigkeiten, die ihnen eine überlegene Leistung im Wettbewerb ermöglichen. Die Konzentration auf die zentralen Kernkompetenzen führt vor allem bei großen Unternehmen dazu, die bisherigen Unternehmensstrukturen aufzubrechen und in kleinere spezialisierte Einheiten zu segmentieren. Die einzelnen Segmente werden in Folge inner- und überbetrieblich miteinander vernetzt.⁷ Durch die starke Segmentierung und die hohe Wissenskomplexität in den Unternehmen wird auch verstärkt nach hoch qualifiziertem Personal gesucht, das in den spezialisierten Bereichen der Unternehmung eingesetzt werden kann. Die besten Mitarbeiter sind in der Wirtschaft heute mehr gefragt denn je. Die Manager von großen und kleinen Firmen müssen deshalb die Fähigkeit des Systemdenkens besitzen. Sie müssen das ganze Unternehmenskonzept mit seinen Zusammenhängen sehen und verstehen, um dabei noch den Überblick zu bewahren. Je größer das zu führende Unternehmen ist, desto komplexer gestalten sich auch dessen Konzepte. Erfolgreiche Unternehmen haben ein ausgeklügeltes System, bei dem alle Zahnräder einwandfrei zusammenspielen und funktionieren. Dies reicht von der Basis bis zur obersten Management- und Geschäftsleiterebene. Um einen Überblick über diesen Systemkomplex zu behalten, ist es notwendig, dass Führungskräfte aus ihrer Komfortzone heraus kommen und sich alle Abteilungen des eigenen Unternehmens ansehen. Nur ein Manager der weiß, an was die unterschiedlichen Abteilungen aktuell arbeiten und mit welchen Problemen sie konfrontiert sind oder in Zukunft konfrontiert werden, wird ein Unternehmen überhaupt erst erfolgsversprechend führen können.⁸

Systeme lernen stets dazu, dies ist auch im wirtschaftlichen Bereich sowie im Personalwesen der Fall.⁹ Aus bewältigten Problemen der Vergangenheit gewinnt das Unternehmen Erfahrung und kann diese Lösungswege für zukünftige Hürden optimieren. Genauso lernt die Unternehmung auch aus Fehlern, die im eigenen Unternehmen oder in den Unternehmen der Konkurrenz, aufgetreten sind. Um besser zu sein als seine Konkurrenz, muss man alte Denkmuster aufbrechen und Platz für neue Ideen und Innovationen schaffen. Unternehmen müssen sich trauen, etwas Neues auszuprobieren.¹⁰ Hier bietet das Zitat des Zoologen Josef Reichholf (aus „Wozu braucht die Welt Zigtausende verschiedener Schnecken?“ einen guten Denkansatz.

⁷ Vgl. Robert Knop, www.books.google.at, Zugriff v. 20.06.2015

⁸ Vgl. Alan Webber 2009, 60-66

⁹ Vgl. Markus Hengstschläger 2012, 33

¹⁰ Vgl. Markus Hengstschläger 2012, 27

„Mehr als jede andere ist eine einzige außerordentliche Neuerung des Lebens auf engste mit der Artbildung verbunden: die Sexualität. Nach vielen Jahrmillionen vergleichsweise großer Einförmigkeit in der Evolution hat erst die sexuelle Fortpflanzung die Zahl der Arten so richtig explodieren lassen. Denn bei dieser Form der Vermehrung werden mütterliches und väterliches Erbgut vermischt, wobei Neues entstehen kann ... Alles Neue ergibt sich erst, indem Altes auf neue Weise aufgemischt wird; beim Alten hingegen verbleibt, was unverändert fortgeführt wird. Dieser Zusammenhang ist uns dort, wo es ums kreative Gebären neuer Ideen geht, bestens vertraut: Wer immer nur das Gleiche lernt und auf althergebrachte Weise denkt, wird nicht weiterkommen – persönlich nicht, aber auch nicht im Hinblick auf die Zukunftsfähigkeit von Gesellschaften.“¹¹

Langfristig erfolgreich und wettbewerbsfähig zu sein bedeutet, besser zu sein als der Durchschnitt.¹² Ein Zitat von Markus Hengstschläger aus seinem Buch „Die Durchschnittsfalle“ trifft den Nagel auf den Kopf:

„Die Tatsache, dass wir schon geraume Zeit den Durchschnitt anstreben und uns auf ihn verlassen, hat dazu geführt, dass Menschen, die Neuland betreten, mehr als je zuvor auffallen. Wenn wir endlich alle das höchste Maß an Individualität anstreben, gibt es keine Angst mehr vor den Konsequenzen des Abweichens von der Norm, weil Abweichen zur Norm wird. Anderssein darf nicht die Ausnahme, sondern muss zur Regel werden. Zur Bewältigung der großen Aufgaben der Zukunft ist das unsere einzige Chance.“¹³

Wie schon im Abschnitt der Unternehmenskomplexität erwähnt, geht der Trend immer mehr zur Konzentration auf die Kernkompetenzen. Auch das benötigte Personal spezialisiert sich vorrangig auf die Abteilungen, in denen es eingesetzt wird. Um nicht dem Durchschnitt anzugehören gilt deshalb der Grundsatz „Weniger ist mehr!“. Darunter fallen auch die Arbeit der Geschäftsleitung und der Managementebene, die ihrem Betrieb nicht mehr Arbeit aufbürden sollten, als er auch zu bewältigen in der Lage ist. Zu viele Aufträge auf einmal anzunehmen schadet dem Unternehmen langfristig mehr, als es zu dem gewünschten Erfolg führt.¹⁴ Die Gefahren der übermäßigen Auftragsannahme, welche sämtliche Kapazitäten des Unternehmens sprengen, sind schnell erläutert. Es handelt sich hier um eine Abfolge von unternehmensschädigenden Situationen.

¹¹ Vgl. Markus Hengstschläger 2012, 29

¹² Vgl. Oswald Metzger 2009, 85

¹³ Vgl. Markus Hengstschläger 2012, 40

¹⁴ Vgl. Oswald Metzger 2009, 117

Wie sich schlechtes strategisches Verhalten und schlechte Kommunikation auf den Betrieb auswirkt wird in einem kleinen Beispiel gezeigt. Am **Beispiel eines kleinen Handwerksbetriebes** ist dies am verständlichsten zu erklären. – Zuerst werden zu viele Aufträge durch den Chef angenommen, für die der Betrieb jedoch zu geringe Kapazitäten aufweist. Das qualifizierte Fachpersonal wird dazu angehalten, schneller zu arbeiten und dadurch in eine andauernde Stresssituation gebracht. Die anstehende Arbeit kann nicht mehr in der vom Kunden erwarteten Qualität erbracht werden. Irgendwann werden die Fachkräfte dann zu Pfuschern, weil sie mit der Arbeit nicht mehr hinterher kommen. Durch die permanente Stresssituation der Arbeiter werden mehr Krankenstände als zuvor eintreten. Der Betriebsinhaber hat jetzt noch weniger Personal zur Verfügung. Die Kunden werden darauf negativ reagieren und den Unternehmer sehr viele Reklamationen zukommen lassen. Das Image des Unternehmens ist hiermit schon einmal stark angekratzt. Der Chef wird seine Mitarbeiter mit der aktuellen Situation konfrontieren. Die Mitarbeiter werden daraufhin immer frustrierter, da keine Erfolge mehr zu verzeichnen sind. Viele werden vermutlich auch kündigen. Durch die schlechten Bewertungen der Kunden, wird der Unternehmer keine Aufträge mehr erhalten. Der erhoffte Gewinn bleibt aus. Das Unternehmen geht in Konkurs. – Die Kunst der Führungskräfte liegt darin, auch einmal „Nein“ sagen zu können. Sie müssen die Strategie und somit die Kapazitäten und Kompetenzen des Unternehmens und der Mitarbeiter kennen. Ein Erfolgsfaktor ist hier die permanente Kommunikation zwischen den Mitarbeitern und der Managementebene.

An diesem Beispiel sieht man auch, dass ein motiviertes Team den Kern des Unternehmens bildet. Sehr gute Mitarbeiter sind der Erfolgsfaktor Nummer Eins eines jeden Betriebes. Nur Mitarbeiter, die sich von ihren Führungskräften verstanden und in einem Unternehmen wohl fühlen, können das auch nach außen hin repräsentieren. Dieses Thema wird im dritten Kapitel dieser Arbeit noch ausführlicher bearbeitet.

2.1 Merkmale erfolgreicher Unternehmen

Doch was machen erfolgreiche Unternehmen anders als andere? Es ist ein Zusammenspiel von allen Faktoren in der Unternehmensführung und dessen Strategie. Eine erfolgreiche Unternehmensführung wird nie ohne ein gewisses Maß an Autorität möglich sein. Schlussendlich ist es der Unternehmer, der wichtige Entscheidungen für sein Unternehmen treffen muss. Meist befinden sich die Senioren in der Geschäftsleitung, während sie von einem jungen Managementteam unterstützt werden. Durch ein strenges Auswahlverfahren, wer in das firmeninterne Management aufgenommen wird, wird garantiert, dass dort nur die Besten sitzen. Hier ist es, wie auch in allen anderen Positionen des

Betriebes wichtig, die richtige Person für den Job zu finden. Durch das zielgerichtete Heranführen der jungen Generation an die aktuellen Aufgabenstellungen, wird in erfolgreichen Unternehmen sehr früh die Nachfolge der Geschäftsleitung bestimmt.

Gute Führungskräfte wissen, dass sie für ihre Mitarbeiter verantwortlich sind und es von essenzieller Bedeutung ist, diese zu motivieren. Nur wenn es den Mitarbeitern gut geht, wird es auch dem Unternehmen in weiterer Folge gut gehen. Mitarbeiter wollen gehört und respektiert werden. Wenn sich die Mitarbeiter mit der Unternehmensidee und der Unternehmensphilosophie identifizieren können, dann arbeiten diese mit Freude daran, Höchstleistungen zu erbringen und stellen die Produkte und Dienstleistungen in der angestrebten Qualität her. Um auch in Zukunft erfolgreich zu sein, wird es in den heutigen Unternehmen immer wichtiger zukunftsorientiert und generationen-übergreifend zu arbeiten. Die ältere Generation kann mittels Altersteilzeitmodellen länger im Betrieb bleiben und von essenziellem Nutzen sein. Sie sollten die jüngere Generation an die Aufgabenbereiche heranführen. Die ältere Generation profitiert von dem jungen Wissen und den neuen Ideen. Genauso lernt die junge Generation von der älteren Generation und profitiert von deren Know-how. Wichtig ist es, dass das Team miteinander arbeitet und nicht gegeneinander. In den meisten erfolgreichen Unternehmen ist eine solche Kombination anzutreffen.

Die Strategie ist der Kernpunkt in der Unternehmensführung. Diese sollte möglichst einfach aufgebaut sein und den Mitarbeitern in internen Meetings detailgenau erklärt werden. Um in der richtigen Relation von Aufwand und Ertrag wirtschaften zu können, muss das Unternehmen flexibel bleiben. Flexibilität ist nur möglich, wenn man sich auf das Wesentliche in den Bereichen Organisation, Produktion und Vertrieb beschränkt. Die professionelle Führung setzt voraus, dass der Unternehmer definierte Ziele anstrebt. Bei den angestrebten Zielen ist es von essenzieller Bedeutung, dass sie auch erreichbar sind. Es bringt nichts utopische Ziele zu setzen. Utopische Ziele demotivieren alle Beteiligten in einem Unternehmen, da sie unerreichbar bleiben und man so nie Erfolge verzeichnen kann. Nur wenn die Mitarbeiter den Sinn und das Ziel ihrer Arbeit verstehen und sehen, werden sie das in einer hochwertigen Qualität ausarbeiten können. Über den strategischen Ansatz werden die Preise für die hergestellten Dienstleistungen und Produkte festgelegt. Diese Arbeit konzentriert sich auf die Marktführerschaft über Qualität, da es in dieser Arbeit darum geht, zu den Besten zu gehören. Man muss die Kunden davon überzeugen, dass das eigene Produkt besser ist als das der Konkurrenz. Nur dann werden diese auch dazu bereit sein, für ein Produkt mehr zu bezahlen. Sich einen ständigen Preiskampf mit den Konkurrenten zu liefern ist der andere Weg eine Marktführerschaft zu erlangen.

Ein Unternehmen sollte sich von anderen abheben. Um nicht einer von vielen zu sein, versuchen die meisten Betriebe Nischenmärkte zu besetzen, um dort als Marktführer

voran zu kommen.¹⁵ Hier sollte sich die Führung des Unternehmens die Frage stellen, warum potenzielle Kunden Produkte aus dem eigenen Unternehmen kaufen sollen und nicht bei dem Mitbewerber. Die Mitbewerber sind im unternehmerischen Bereich nie außer Acht zu lassen. Jeder Betrieb hat ein paar wichtige Marktbegleiter, die man genau kennen muss. Um herauszufinden welche Unternehmungen als Mitbewerber angesehen werden müssen und welche nicht, ist es unerlässlich den Markt zu analysieren. Man muss die Konkurrenz studieren, um auch in der eigenen Firma neue Wege einschlagen zu können. An einem einzigen Ansatz festzuhalten ist immer ein fataler Fehler.¹⁶ Dabei spielt das Interesse des Unternehmens eine große Rolle, welches nicht unter der Last der Einzelinteressen zerbrechen darf. Individuelle Interessen sind deshalb hinter den Unternehmensinteressen anzustellen.¹⁷ Eine Unternehmung muss gemeinsame Interessen vertreten. Wenn jeder Beteiligte in dem Unternehmen nur seine individuellen Interessen verwirklichen will, wird Chaos ausbrechen und das Unternehmen wird scheitern.

Im heutigen Onlinezeitalter, benötigt jedes Unternehmen eine ansprechende Website. Ein sehr guter Internetauftritt verbessert den Marktauftritt des Unternehmens enorm. Durch eine übersichtliche Website können potenzielle Mitarbeiter und Kunden gewonnen werden. Um zukunftsorientiert und innovativ zu bleiben, gilt es, die Situationen im eigenen Unternehmen und am Markt zu kennen. Die Geschäftsleitung muss wissen, welche aktuellen Probleme zu lösen sind und profitable Lösungswege ausarbeiten.

Beim Sortiment kann man auf den Grundsatz „Weniger ist mehr!“ vertrauen. So sollten Unternehmer auch ihr Sortiment und ihre Produktpalette gestalten. Produkte, die nicht oder nur sehr wenig nachgefragt werden, sollten aus dem Sortiment gestrichen werden. Um die Ressourcen des Unternehmens am profitabelsten auszunutzen, ist es der beste Weg in die Produkttiefe zu gehen. Ein breites Sortiment ist selten das, was sich Kunden wünschen. Um die Kapazitäten am effektivsten zu nutzen, ist die Beschränkung auf das, was das eigene Unternehmen beherrscht essenziell. Arbeiten, welche andere Unternehmen besser ausführen können, sollten ausgelagert werden. So ist das Outsourcing und das Offshoring eine beliebte und gängige Lösung. Beim Outsourcing lagert man unabdingbare Geschäftsbereiche an andere Unternehmen aus. Auch das Offshoring geht in diese Richtung. Hier kauft man Leistungen aus dem Ausland zu. In der Regel wird dadurch die Flexibilität des eigenen Unternehmens erhöht.

¹⁵ Ulrich Eggert, www.ulricheggert.de, Zugriff v. 11.06.2015

¹⁶ Vgl. Alan Webber 2009, 18-24

¹⁷ Vgl. Oswald Metzger 2009, 17-18

Ein wichtiger Erfolgsfaktor ist es, in Marktnähe zu agieren. Durch permanente Weiterentwicklung und ständiges Reporting der Controllingabteilung wird die Marktabstimmung minimiert und ein erfolgreiches Handeln in Marktnähe garantiert.¹⁸ In einem Unternehmen muss man wissen, was seine Kunden wollen. Bevor man etwas herstellt, gilt es festzustellen, ob dies auch den Vorstellungen des Kundenstammes und der potenziellen Kunden entspricht.

Kunden wollen heute nicht mehr nur das Produkt kaufen, sondern mit dem Produkt auch Emotionen. Die Produkte sollten den Lifestyle der Zielgruppe ansprechen. Die Kunden müssen sich mit dem Produkt identifizieren können. Genauso sollte es eine Verbesserung ihrer Lebensqualität darstellen. Erfolgreiche Unternehmen erkennen Probleme und nützen diese als Chance, indem sie zu ihren Produkten auch Problemlösungen anbieten. Das macht erfolgreiche Produktverkäufe aus. Unternehmen kreieren so ihre eigenen Marken.

¹⁸ Vgl. Oswald Metzger 2009, 145

Kurz zusammengefasst:

Erfolgreiche Unternehmen...

- ... wissen, wie sie eine autoritäre Führung effektiv einsetzen und garantieren durch ein strenges Auswahlverfahren, dass auch in ihrer Managementebene nur die Besten arbeiten. Schon lange im Voraus wird festgelegt, wer die Nachfolge der Geschäftsleitung übernimmt und der Nachwuchs professionell auf die späteren Aufgaben herangeführt.
- ... wissen, dass sie für ihre Mitarbeiter verantwortlich sind und motivieren diese. Durch zukunftsorientiertes und generationen-übergreifendes Arbeiten wird die Belegschaft zu Höchstleistungen angehalten.
- ... halten die Komplexität in ihrem Unternehmen sehr gering, indem sie eine professionelle Strategie zur Erreichung ihrer Ziele einsetzen. Über diesen strategischen Ansatz legen sie ihre Preise fest.
- ... vergleichen sich ständig mit ihren wichtigsten Konkurrenten und peilen eine Marktführerschaft an. Durch einen ansprechenden Internetauftritt und die optimale Nutzung von E-Commerce sind diese Unternehmen auch international aktiv und erreichen so eine hohe Marktpresenz.
- ... stellen das Firmeninteresse hinter individuelle Ziele, indem sie sich auf die Kompetenzen konzentrieren, die sie beherrschen. Dadurch werden ihre vorhandenen Ressourcen effektiv genützt. Indem sie ihre Zulieferer in die Unternehmensprozesse integrieren, gewinnen die Unternehmen einen erheblichen Nutzen aus Offshoring und Outsourcing. Daraus resultiert eine stabile Herstellungskette, aus der ein profitables Sortiment mit einer ansprechenden Produktpalette generiert wird. Die Bildung eigener Marken macht das Unternehmen bekannter und somit auch erfolgreicher.
- ... nützen marktorientierte Innovationen um ihre Kosten zu reduzieren und ihre Prozesse zu optimieren. Sie kennen die aktuelle Situation im Unternehmen und am Markt.
- ... agieren in Marktnähe, wissen deshalb was ihre Kunden wollen und sprechen mit ihren Produkten auch deren Lifestyle auf emotionaler Ebene an. Sie finden die Ursache von Problemen heraus und nützen diese als Chance, indem sie zu ihren Produkten auch Problemlösungen anbieten. Durch die Herstellung qualitativ hochwertiger Produkte und Dienstleistungen verbessern sie ihren Marktauftritt kontinuierlich.

Anhand eines Beispiels, sollen die oben genannten Punkte etwas verständlicher gemacht werden.

2.2 Beispiel anhand der Erfolgsgeschichte von Swarovski



Abbildung 1: Logo Swarovski¹⁹

Eine der erfolgreichsten Unternehmensgeschichten hat das Familienunternehmen Swarovski mit Sitz in Wattens in Tirol. Begonnen hat hier alles mit Daniel Swarovski. Er interessierte sich schon in frühen Kindesjahren für Kristalle. Nach seiner Lehre als Kristallschleifer entwickelte Daniel Swarovski im Jahr 1892 eine Maschine, die Kristalle perfekter und schneller schliiff als es bisher in mühevoller Handarbeit vollbracht wurde. Auf diese Maschine meldete er ein Patent an und somit war der Grundstein des Unternehmens Swarovski gelegt. Daniel Swarovski übersiedelte 1895 mit seiner Familie von Böhmen nach Wattens in Tirol. Hier war die notwendige Energie in Form von Wasserkraft und genügend von der Ressource Wasser vorhanden um die Schleifmaschinen anzutreiben. Außerdem war er hier fernab jeglicher Konkurrenz und vor Nachahmern sehr geschützt. Viele gute Handelswege führten von Österreich aus in die Modemetropole Paris, wo Schmucksteine sehr nachgefragt waren. Schon 1913 errichtete Daniel Swarovski mit seinen drei Söhnen eine Anlage zur Kristallherstellung. Heute wie damals bilden die hohen Ansprüche an Qualität den Grundstock für den Erfolg des Unternehmens. Es dauerte fast fünf Jahre, bis er nach etlichen Experimenten ein Rezept erfand, wodurch er makellosen Kristall herstellen konnte. Dies erregte allerorts großes Aufsehen. Vor allem die großen Modehäuser in Paris und Juweliere beehrten seine Schmucksteine. In diesen ersten Jahren konzentrierte sich die Familie Swarovski auf die Herstellung von Schmucksteinen. Schon bald erweiterten sie ihr Unternehmen auf weitere Produktbereiche. 1919 entwickelte Daniel Swarovski unter der Marke Tyrolit die eigenen Schleifscheiben. In der Zeit des Krieges mangelte es stark an Schleifmitteln und Herr Swarovski nutzte diese Krise als Chance und begann seine eigenen Werkzeuge herzustellen. Heute zählt Tyrolit zu den drei bedeutendsten Herstellern von Schleifscheiben und ist in Europa auf diesem Gebiet Marktführer.

¹⁹ Swarovski, www.swarovski.at, Zugriff v. 18.06.2015



Abbildung 2: Logo Tyrolit - Schleifmittelwerke der Firma Swarovski²⁰

Wilhelm Swarovski, der älteste Sohn von Daniel Swarovski, erweiterte das Familienunternehmen im Jahr 1948 um einen weiteren Produktbereich. Mit der Herstellung von Präzisionsgläsern, wie Teleskopen, Fernrohren und Ferngläsern, war der nächste Meilenstein gesetzt. Unter der Eigenmarke „Habicht“ stieg das Unternehmen in den Bereich der optischen Industrie ein. Während der Kriegsjahre war dies der Rettungsanker des gesamten Unternehmens. Heute ist Swarovski Optik weltweit der führende Hersteller von Präzisionsgeräten.



Abbildung 3: Logo Swarovski Optik - Eigenmarke "Habicht"²¹

Im Jahr 1976 kreierte das Familienunternehmen einen weiteren Produktbereich. Der Verkauf von fertigen Kristallfiguren wurde ein echter Verkaufsschlager. Begonnen hat diese Ära mit einer kleinen Kristallmaus. Die Markenlinie „Silver Crystal“ ist, mit mehr als 120 Kristallobjekten, bei Sammlern sehr beliebt. Auch hier wurden mit dem Produkt Emotionen verkauft, denn diese Figuren lösten Glück und Wohlbefinden bei den Kunden aus. Diese dekorativen Objekte, wie beispielsweise Tiere, Blumen und Früchte, sind heute weltweit in mehr als 13.000 Fachgeschäften erhältlich und finden sehr großen Anklang

²⁰ Tyrolit, www.tyrolit.at, Zugriff v. 18.06.2015

²¹ Swarovski, www.swarovski.at, Zugriff v. 18.06.2015

in jeglicher Branche. In der folgenden Abbildung ist die kleine Kristallmaus zu sehen, mit der alles begann.



Abbildung 4: Silver Crystal - Kristallmaus²²

Das Familienunternehmen konnte sich vor laufenden Anfragen zu diesen kleinen und großen Kristallobjekten kaum noch retten. Deshalb wurde 1987 die „Swarovski Collectors Society“ ins Leben gerufen. Heute hat dieser Sammlerclub mehr als 450.000 Mitglieder in 35 Ländern der Welt. Das hierfür eigens kreierte SCS Sammlermagazin erscheint viermal jährlich in sieben Sprachen. Sammler werden so über neue Kollektionen informiert und mit den neuesten Informationen über Aktivitäten des Unternehmens versorgt. Im Jahr 1995 feierte das Familienunternehmen sein 100-jähriges Jubiläum. Neben anderen Jubiläumsaktivitäten war die Eröffnung der Kristallwelten sicher das größte Highlight. Auf mehr als 2.000 Quadratmetern wurde die Welt des Kristalls erlebbar gemacht. Einzigartige Installationen und Kunstwerke vermitteln die Unternehmensgeschichte und zeigen die vielfältige Schönheit von Kristall. Die Kristallwelten wurden von dem Multimedia-Künstler André Heller gestaltet. Die Kunst ist es, das erstrebenswerte hohe Niveau zu halten.

²² Ebenda



Abbildung 5: Kristallwelten Swarovski - Wattens in Tirol²³

Der weltweit bekannte Kopf des Riesen, welcher in der fünften Abbildung ersichtlich ist, bildet den Eingang zu den Kristallwelten. Im Jahr 2015 wurde diese Touristenattraktion um ein Vielfaches erweitert.²⁴

Die Erfolgsgeschichte von Swarovski ist sicher eine der besten Beispiele für erfolgreiche Unternehmensführung. Das Zusammenspiel zwischen allen Bereichen des Unternehmens und die schrittweise Erweiterung durch facettenreiche Produktbereiche haben dem Unternehmen den Erfolg verschafft, den es heute verzeichnen kann. So unterschiedlich diese Produktbereiche auch sind, so harmonisch spielen sie aber auch zusammen. Die Merkmale erfolgreicher Unternehmen, welche im vorangegangenen Kapitel besprochen wurden, sind in dem Familienunternehmen Swarovski alle zu einem großen Ganzen zusammengesetzt worden. Auch die unterschiedlichen Logos der einzelnen Produktbereiche harmonisieren und lassen eine Zusammengehörigkeit feststellen. Der wesentliche Punkt ihres Erfolges liegt aber in ihren Mitarbeitern. Durch interne Fortbildungsmaßnahmen, bilden sie ihre Mitarbeiter zu Spezialisten in ihren Bereichen aus. Innerhalb der externen Mitarbeitersuche, erlauben sie es sich, nur die Besten aus dem Bewerberpool herauszupicken und erfolgsversprechend einzusetzen. Die Belegschaft fühlt sich vom Familienunternehmen Swarovski verstanden. Sie fühlen sich im Unternehmen wohl und sind stolz darauf, ein Teil dieses international erfolgreichen Unternehmens zu sein. Die Führungskräfte betonen immer wieder, dass die sehr guten Mitarbeiter der Grund sind, warum sie erfolgreich am Markt agieren können. Durch Mitarbeitererevents und Veranstaltungen wird der Zusammenhalt im bestehenden Team immer weiter

²³ Ebenda

²⁴ Swarovski, www.hall-wattens.at, Zugriff v. 17.06.2015

gestärkt. Die Informationsweitergabe unter den Abteilungen und der rege Austausch innerhalb der Abteilungen stärkt das Unternehmen umso mehr. Auch die zukunftsorientierte Einrichtung des Betriebskindergartens wird von den Mitarbeitern sehr gut angenommen. In diesem Bereich der Kinderbetreuung ist Swarovski einer der wenigen Vorreiter in Österreich, die es möglich machen, dass beide Elternteile problemlos arbeiten gehen können. Die Work-Life-Balance in diesem Familienunternehmen ist wesentlich gegeben.

Aufgrund dieser Faktoren und diesem ausgeklügelten Zusammenspiel ist das Unternehmen mittlerweile seit über 100 Jahren erfolgreich, international angesehen und bekannt.

Im folgenden Kapitel liegt der Fokus deshalb im Personalmanagement.

3 Die richtige Personalauswahl

„Kapital lässt sich beschaffen, Fabriken kann man bauen, Menschen muss man gewinnen.“ Hans Christoph von Rohr, deutscher Topmanager

In einem Unternehmen kann man unmöglich alles alleine machen, weshalb man Mitarbeiter benötigt. Um ein Unternehmen auf die Straße des Erfolges führen zu können sollten die Angestellten nach den Vorstellungen des Unternehmers handeln und für die Idee des Unternehmens brennen. Damit dies möglich ist, müssen die Mitarbeiter von der Idee überzeugt werden, um das Gefühl zu erlangen, ein wichtiger Teil von etwas ganz Großem zu sein. Deshalb ist die richtige Personalauswahl so wichtig für ein erfolgreiches Unternehmen.

Um als Unternehmen erfolgreich am Markt bestehen zu können, sind die richtigen Mitarbeiter essenziell. Die Mitarbeiter sollten von der Unternehmensidee und dessen Philosophie überzeugt sein, diese verstehen und wenn möglich, diese auch leben. Wenn man es schafft, dass sich seine Angestellten mit der Idee hinter der Arbeit identifizieren können, dann lässt der Erfolg nicht mehr lange auf sich warten. Um etwas weiter in die Materie einzusteigen, werden im folgenden Absatz ein paar Grundbegriffe erklärt.

Die Personalwirtschaft umfasst die betriebs- und personalwirtschaftliche Mitarbeiterversorgung des Unternehmens. Unter der betriebswirtschaftlichen Mitarbeiterversorgung versteht man die quantitative Verfügbarkeit der Mitarbeiter und die qualitative Wirksamkeit ihres Arbeitseinsatzes. In der personalwirtschaftlichen Mitarbeiterversorgung steuert man das Verhalten der Mitarbeiter durch das Schaffen von Regeln und Bedingungen am Arbeitsplatz. Diese Bedingungen gelten in der Regel für alle Mitarbeiter des Unternehmens. Das Magische Dreieck, welches in der nächsten Abbildung ersichtlich ist, veranschaulicht die aktuelle Problematik für den Einsatz von Mitarbeitern. Flexibilität, Qualifikation und Kosten beeinflussen sich gegenseitig. Mitarbeiter müssen in heutiger Zeit immer flexibler in Bereichen der Arbeitszeit und des Arbeitsortes werden. Eine hohe Reisebereitschaft wird bereits in den meisten Berufen gefordert. Je flexibler die Angestellten sein müssen, desto höher müssen sie durch Aus- oder Weiterbildung qualifiziert sein und desto höher sind auch deren Kosten und Gehälter. Dies ist für jedes Unternehmen individuell zu erarbeiten.

Abbildung 6: Magisches Dreieck²⁵

Die Entwicklung des Personalwesens begann bereits in den 1950er Jahren. Man begann mit der Bürokratisierung und der Bereitstellung von kaufmännischen Personalkonten. Bereits damals war die persönliche Leistungsbereitschaft für den Erhalt der Unternehmensleistung von wichtigster Bedeutung. Nach dem ersten Studentenaufstand im Jahr 1968 wurde der Schrei nach Mitbestimmung in Unternehmensentscheidungen immer lauter. Die Humanisierung der Personalverwaltung wurde eingeleitet. Ab diesem Zeitpunkt kann man das erste Mal vom Personalwesen sprechen. In den 1990er Jahren erreichte das Personalwesen seinen Höhepunkt. Der Fokus lag hier bei der Internationalisierung und der Wertschöpfungsorientierung. Die Mitarbeiter wurden bereits in einer betriebswirtschaftlichen Personalstrategie geführt. Professionelle Führungsstrategien wurden erarbeitet. Man spricht bereits von einem fortgeschrittenen Personalmanagement. Erkenntnisse der Managementtheorie werden bis heute immer stärker berücksichtigt.²⁶

3.1 Definition der Begriffe

Zum besseren Verständnis werden in diesem Unterpunkt gängige Begriffe, wie Arbeitnehmer, Organmitglieder, Freiberufler/Selbstständige, Heimarbeiter, Leiharbeitnehmer, Werksvertragsnehmer, Arbeiter/Angestellte, leitende Angestellte, Auszubildende und Praktikanten, erklärt und unterschieden. Für den Arbeitgeber ist es von enormer Wichtigkeit, zwischen den unterschiedlichen Begrifflichkeiten und den daraus resultierenden

²⁵ Vgl. Prof. Riemann 2013, Skript HR-Management

²⁶ Vgl. Thomas Sattelberger 2011

Verträgen der Arbeitnehmer zu unterscheiden. Die Ausarbeitung der einzelnen Dienstverträge ist abhängig mit der vorgesehenen Funktion des Arbeitnehmers im Betrieb. Nur wer die nachfolgenden Definitionen beherrscht, wird auch rechtlich gesehen keine Probleme mit den Dienstverträgen der Mitarbeiter bekommen. Die wichtigsten Merkmale einer jeden Bezeichnung und der Unterschied zu anderen Bezeichnungen liegen in diesem Abschnitt im Fokus der Arbeit.

3.1.1 Arbeitnehmer

Arbeitnehmer sind abhängig Beschäftigte. Sie verfügen über einen privatrechtlichen Dienstvertrag und stehen in einem unselbstständigen Arbeitsverhältnis. Dies bedeutet, dass sie Arbeit für jemand anderen verrichten und einem Vorgesetzten untergeordnet sind. Die Tätigkeit der Arbeitnehmer ist auf Dauer angelegt. Sie sind in der Regel nur für einen Arbeitgeber tätig und haben keine Mitarbeiter. Arbeitnehmer haben Anspruch auf einen gerechten Lohn bzw. Gehalt und Anspruch auf Urlaub. Der Arbeitgeber ist dazu verpflichtet, von jedem Arbeitnehmer seines Unternehmens eine Personalakte zu führen und Steuern und Sozialabgaben an den Staat abzuführen.²⁷ Die Dienste, welche der Arbeitnehmer zu erbringen hat, sind meist durch einen Arbeitsvertrag geregelt. Hier ist der Arbeitnehmer dazu verpflichtet die versprochenen Leistungen persönlich zu erbringen. Der Arbeitnehmer kann seinem Arbeitgeber keine Ersatzperson schicken, welche die Leistungen dann erbringt. Im Arbeitsvertrag werden der Umfang der zu erbringenden Tätigkeit, Arbeitsort und Arbeitszeit festgelegt. Der Arbeitnehmer hat kein Unternehmerisiko und keine Unternehmerinitiative.²⁸

3.1.2 Organmitglieder

Unter dem Begriff Organmitglieder sind alle Köpfe eines Unternehmens gemeint. Hierunter fallen die Positionen des Geschäftsführers und der Vorstände.²⁹ Organmitglieder üben selbst Arbeitgeberfunktionen aus und sind deshalb aus manchen arbeitnehmerrechtlichen Schutzbestimmungen ausgeschlossen.³⁰

²⁷ Vgl. Prof. Riemann 2013, Skript HR-Management

²⁸ Vgl. Dr. Joachim Wichert, www.wirtschaftslexikon.gabler.de, Zugriff v. 18.06.2015

²⁹ Vgl. Prof. Riemann 2013, Skript HR-Management

³⁰ Vgl. Oliver Lücke, www.zaar.unimuenchen.de, Zugriff v. 18.06.2015

3.1.3 Freiberufler/Selbstständige

Diese Gruppe arbeitet auf eigene Rechnung. Sie haben keinen fixen Beschäftigungsvertrag bei einem Unternehmen. Selbstständige sind Unternehmer, welche als Wettbewerber am Markt auftreten. Sie haben einen eigenen Kapitaleinsatz und eine eigene Unternehmensorganisation. Selbstständige können auch einige Mitarbeiter beschäftigen. Der Begriff Freiberufler ist lediglich eine steuerliche Abgrenzung gegenüber dem gewerblich Selbstständigen. Sie sind von der Gewerbesteuerpflicht befreit und müssen nur eine sehr vereinfachte Form der Buchführung führen.³¹ Freiberufliche Tätigkeiten setzen meist eine wissenschaftliche, künstlerische, erzieherische, unterrichtende oder schriftstellerische Vorbildung voraus. Selbstständige und Freiberufler sind auch dann noch freiberuflich tätig, wenn sie fachlich vorgebildete Mitarbeiter beschäftigen. Allerdings müssen sie selbst aufgrund ihrer Fachkenntnisse leitend und eigenverantwortlich tätig sein. Freie Berufe sind den gewerblichen Betrieben gleichgestellt.³²

3.1.4 Heimarbeiter

Heimarbeiter arbeiten von zu Hause aus. Sie arbeiten alleine oder mit deren Familienangehörigen im Auftrag eines Gewerbetreibenden. Sie überlassen die Verwertung ihrer Arbeitsergebnisse meist ihrem Arbeitgeber.³³ Das Arbeitsmodell der Heimarbeit kann wesentlich dazu beitragen, das Betriebsklima zu verbessern. Arbeitgeber machen davon meist Gebrauch, um den Angestellten etwas entgegen zu kommen. So können beispielsweise junge Mütter schon kurz nach ihrer Karenzzeit wieder in das Arbeitsleben integriert werden. Die Eingliederung, nach einer Schwangerschaft zurück in den Job, stellt sich oft als sehr schwierig heraus, da die jungen Mütter sehr lange von dem Betriebsgeschehen nichts mehr mitbekommen haben. Durch dieses Arbeitsmodell wird dem entgegen gewirkt.

3.1.5 Leiharbeitnehmer

Bei Leiharbeitnehmern wird der Beschäftigungsvertrag mit einem Dritten abgeschlossen. Dieser Dritte teilt die Arbeiter auf verschiedenen Arbeitsstellen ein. Leiharbeitnehmer werden meist auf Baustellen eingesetzt. Der Auftraggeber hat mit ihnen keinen Vertrag,

³¹ Vgl. Prof. Riemann 2013, Skript HR-Management

³² Vgl. Birgitta Dennerlein, www.wirtschaftslexikon.gabler.de, Zugriff v. 18.06.2015

³³ Vgl. Dr. Joachim Wichert, www.wirtschaftslexikon.gabler.de, Zugriff v. 18.06.2015

darf ihnen jedoch Anweisungen erteilen.³⁴ Meist werden Leiharbeitnehmer von Zeitarbeits-Unternehmen eingestellt und an andere Unternehmen „verliehen“. Unwirksam sind jedoch Vereinbarungen, welche ein wesentlich schlechteres Arbeitsentgelt und wesentlich schlechtere Arbeitsbedingungen vorsehen.³⁵

3.1.6 Werksvertragsnehmer

Unter diesen Begriff fallen die meisten handwerklichen Berufe, wie beispielsweise Installateure, Elektriker oder Tischler. Diese bekommen einen Auftrag und werden für das vollbrachte Werk bezahlt. Gängige Aufträge sind Reparaturen, Prüfungen oder Überwachungen von Geräten, Einbauten und Montagen.³⁶ Ebenso fallen Dienstleistungen, wie beispielsweise die Erstellung eines Gutachtens, und die Herstellung, wie beispielsweise das Nähen eines maßgeschneiderten Anzuges, unter einen Werksvertrag.³⁷ Werksvertragsnehmer sind nicht dauerhaft bei einem Auftraggeber angestellt. Sie müssen lediglich das geforderte Ziel erfüllen, wie beispielsweise eine Montage einer Küche oder eines Bades.³⁸

3.1.7 Arbeiter/Angestellte

Arbeiter und Angestellte werden heutzutage rechtlich nicht mehr unterschieden. Sie sind alle abhängig Beschäftigte. Arbeiter werden mit einem Lohn bezahlt und Angestellte mit einem Gehalt. Früher war es so, dass die Löhne der Arbeiter täglich oder wöchentlich ausbezahlt wurden. Angestellte hatten schon immer ihr monatliches Gehalt.³⁹ Als Angestellte gelten Arbeitnehmer, welche höhere kaufmännische Dienste und sämtliche Büroarbeiten verrichten. Unter Arbeitertätigkeiten fallen einfache manuelle Hilfsarbeiten als auch manuelle Tätigkeiten, welche eine hochqualifizierte Ausbildung voraussetzen. Einen Unterschied gibt es jedoch bei den Gründen für eine vorzeitige Auflösung des Dienstverhältnisses, der Dauer der Entgeltfortzahlung während einem Krankenstand und bei den Kündigungsfristen. Die Kündigungsfrist eines Angestellten ist im Angestell-

³⁴ Vgl. Prof. Riemann 2013, Skript HR-Management

³⁵ Vgl. Dr. Joachim Wichert, www.wirtschaftslexikon.gabler.de, Zugriff v. 18.06.2015

³⁶ Vgl. Prof. Riemann 2013, Skript HR-Management

³⁷ Vgl. Gabler Wirtschaftslexikon, www.wirtschaftslexikon.gabler.de, Zugriff v. 18.06.2015

³⁸ Vgl. Bundesministerium für Finanzen, www.bmf.gv.at, Zugriff v. 18.06.2015

³⁹ Vgl. Prof. Riemann 2013, Skript HR-Management

tengesetz festgelegt und beträgt in der Regel einen Monat. Bei Arbeitern ist die Kündigungsfrist in ihrem Arbeiterkollektivvertrag geregelt und beträgt je nach Branche zwischen einem Tag und fünf Monaten.⁴⁰

3.1.8 Leitende Angestellte

Leitende Angestellte nehmen bedeutsame unternehmerische Aufgaben wahr und haben in ihren zugeteilten Bereichen einen erheblichen Entscheidungsspielraum zu verantworten. Die Entscheidungsbereiche sind in der Dienststellung und in dem Dienstvertrag des leitenden Angestellten festgehalten. Zudem gelten für den leitenden Angestellten einige Sondervorschriften. Sie sind vom Arbeitszeitgesetz ausgenommen und der Kündigungsschutz fällt bei ihnen sehr gering aus. Sie genießen ein Mitbestimmungsrecht und sind bei der Wahl des Aufsichtsrates der Arbeitnehmer wahlberechtigt.⁴¹

3.1.9 Auszubildende

Unternehmen dürfen Lehrlinge in ihrem Betrieb aufnehmen. Das Unternehmen hat dann die Pflicht, diese auszubilden. Produktive Arbeit zu leisten, ist Teil der Ausbildung, und kann nicht von Beginn an vorausgesetzt werden.⁴² Ein Ausbildungsvertrag ist kein Arbeitsvertrag, da er primär auf die Ausbildung gerichtet ist. Auszubildende sind den Arbeitnehmern jedoch gleich zu stellen. Die Pflicht zur Vergütung ist in einem Ausbildungsvertrag lediglich eine Nebenpflicht. Bei Lehrlingen gibt es besondere Vorschriften und Sonderregelungen die ausdrücklich einzuhalten sind, da es sich bei ihnen meist um Minderjährige handelt. Die Vorschriften eines Arbeitsvertrages sind jedoch auch in einem Auszubildendenvertrag anzuwenden.⁴³

3.1.10 Praktikanten

Jedes Unternehmen darf Praktikanten anstellen. Diese sollen in erster Linie Erfahrungen in der beruflichen Praxis sammeln. Praktika sind zeitlich begrenzt und können von unterschiedlicher Dauer sein.⁴⁴ Wenn Schüler oder Studenten in einem Unternehmen ein

⁴⁰ Vgl. Wirtschaftskammer Österreich, www.wko.at, Zugriff v. 18.06.2015

⁴¹ Vgl. Dr. Joachim Wichert, www.wirtschaftslexikon.gabler.de, Zugriff v. 19.06.2015

⁴² Vgl. Prof. Riemann 2013, Skript HR-Management

⁴³ Vgl. Michael Konetzny, www.experto.de, Zugriff v. 18.06.2015

⁴⁴ Vgl. Prof. Riemann 2013, Skript HR-Management

Praktikum absolvieren, so sind diese den Arbeitnehmern nicht gleichgestellt. Eine Pflicht zur Vergütung gibt es bei Praktikanten nicht. Der Arbeitgeber ist ihnen nur dazu verpflichtet, ihnen die Möglichkeit zu bieten, einen Nutzen für ihr eigenes berufliches Weiterkommen zu ziehen.⁴⁵

3.2 Kontakt zwischen Mitarbeitern und Unternehmen

Das operative Ziel aller personalwirtschaftlichen Maßnahmen ist es, die **richtigen Mitarbeiter am richtigen Ort**, in der **richtigen Anzahl**, zur **richtigen Zeit**, in der **richtigen Qualität**, zu **richtigen Kosten** den externen und internen Kunden zur Verfügung zu stellen.

Die Aufgabe der Personalauswahl besteht darin, diejenige Person aus einer Anzahl potenzieller Bewerber auf eine Stelle herauszufiltern, welche die beste Chance hat, innerhalb dieser Position erfolgreich zu sein. Es gilt die geeignetste und nicht die beste Bewerbung herauszufiltern. Warum eine gut durchgedachte Personaleinstellung so wichtig ist, zeigen die anfallenden Kosten einer Fehleinstellung. Eine Fehleinstellung verursacht erhebliche Kosten im Unternehmen und kann ihm, je nach Größe des Unternehmens, erheblich schaden. So muss man beispielsweise für Hochschulabsolventen ca. 50.000€ Personalkosten für eine einjährige Einstellung kalkulieren. Weitere Sekundärkosten der Einarbeitung und Umstellung sind hier hinzuzurechnen.⁴⁶

Um offene Stellen mit den richtigen Personen zu besetzen, muss man sich als Unternehmen als erstes im Klaren sein, wo und wie man die angestrebte Personengruppe erreicht. So können Bewerbungen in Papierform oder online eingehen. Um bereits im Vorfeld die Bewerbungsanzahl etwas einzugrenzen, ist es wichtig, dass das Unternehmen Vorgaben bezüglich der Bewerbungsform macht. So können beispielsweise ein persönliches Motivationsschreiben oder ein handschriftlicher Lebenslauf bereits einiges über die potentiellen Mitarbeiter aussagen.⁴⁷ Im Buch „Gestatten: Elite“ zitiert Julia Friedrichs einen jungen Iraner, der durch ein Begabtenstipendium in Europa studiert:

„Elite sind für mich Leute, die außergewöhnliche Ideen haben, die über Grenzen hinausdenken und nicht in irgendwelche vordefinierte Fußstapfen treten. Wenn es wirklich so etwas geben würde, dass man sich abhebt von der Masse, dass man nicht nachahmt,

⁴⁵ Vgl. Michael Konetzny, www.experto.de, Zugriff v. 18.06.2015

⁴⁶ Vgl. Prof. Riemann 2013, Skript HR-Management

⁴⁷ Ebenda

was einem vorgegeben wird, dann könnte ich mir vorstellen, dass man so etwas wie eine Aristokratie bildet. Aber so eine Aristokratie im wirklich wahren Sinne. Dass die Elite das, was sie macht, wirklich für das Allgemeinwohl macht und nicht für ihre eigenen persönlichen Ziele.“⁴⁸

Die besten Mitarbeiter gehören nicht dem Durchschnitt an. Sie sind anders. Anderssein bedeutet nicht, besser zu sein als andere. Es bedeutet innovativer zu sein und andere Gedankenwege zu gehen.⁴⁹

In der heutigen Zeit der Wirtschaftskrise wird es für die Menschen immer schwieriger, einen sicheren Arbeitsplatz bei einem attraktiven Arbeitgeber zu finden. Seit den späten 90er-Jahren hat sich das Thema „Employer Branding“, oder auch „Arbeitgebermarke“ zunehmend etabliert. In vielen Berufen ist es nicht mehr der Arbeitgeber, der über die Einstellung eines qualifizierten Kandidaten entscheidet. Vielmehr entscheidet der Kandidat, welches Unternehmen mit welchem Angebot er wählt. Aufgrund des Fach- und Führungskräftemangels haben sich in diesem Bereich die Machtverhältnisse deutlich gewandelt. Nicht nur die Bewerber müssen glänzen, sondern auch die Arbeitgeber. Es wird immer wichtiger werden, dass auch der Arbeitgeber in Zukunft seine Vorzüge entsprechend kommuniziert.⁵⁰ Um die besten Mitarbeiter zu bekommen, müssen diese wissen, was sie von dem Unternehmen geboten bekommen. Sehr hilfreich ist hier die Präsenz auf Karrieremessen, wie beispielsweise ein Messeauftritt auf der Career & Competence in Innsbruck. Interessenten kommen hier direkt an den Messestand, um sich über das Unternehmen zu informieren. Das Unternehmen hat so auch die Möglichkeit, persönlich mit potenziellen Mitarbeitern zu kommunizieren und sich einen ersten Eindruck zu verschaffen. Erfolgreiche Unternehmen und Konzerne wissen, dass ein Messeauftritt unerlässlich für den Unternehmenserfolg ist. Renommierte Unternehmen wie Hofer Österreich, Deloitte, Peek & Cloppenburg KG, Tyrolit/Swarovski und die Porsche Holding Salzburg treten jedes Jahr auf Karrieremessen auf. So bleiben sie bei potenziellen Bewerbern im Gedächtnis. Durch die folgenden vielen Bewerbungen haben diese Unternehmen auch die Möglichkeit, sich die Besten herauszupicken und einzustellen. Sehr gute Mitarbeiter sind der Grundstock eines jeden Unternehmens.

Durch unterschiedliche Teampartner entwickeln sich andere Lösungswege, die schneller und fortschrittlicher zum Ziel führen.⁵¹ Deshalb ist es so wichtig, ein vielfältiges Team im

⁴⁸ Vgl. Markus Hengstschläger 2012, 65

⁴⁹ Vgl. Markus Hengstschläger 2012, 15

⁵⁰ Vgl. Armin Trost 2013, 13

⁵¹ Vgl. Markus Hengstschläger 2012, 63

Unternehmen zu beschäftigen. Unter sich ähnelnden Personen, werden nie viele verschiedenen Ansätze herausgearbeitet werden können, die zu einer innovativen Problemlösung beitragen.

3.3 Bewerbungsprozess

Im folgenden Punkt liegt der Fokus auf dem Bewerbungsprozess. Welche Bewerbungsform favorisiert man als Unternehmen? Welche Vor- und Nachteile bieten die einzelnen Bewerbungsformen? Was fragt man einen potenziellen Mitarbeiter bei einem Bewerbungsgespräch? Aus der Personalplanung wird eine einzelne „Stelle“ abgeleitet und die in dieser dann zu erledigenden Aufgaben innerhalb eines Stellenprofils aufgelistet und beschrieben. Die zur Erledigung dieser Aufgaben und Ziele notwendigen Kompetenzen werden dann innerhalb eines Bewerbungsprozesses ermittelt.⁵² Je umfangreicher ein Bewerbungsprozess eines Unternehmens ist, desto leichter filtern die Personalverantwortlichen sehr gute Bewerber von weniger guten heraus. Mehrere Gesprächstermine oder der Einsatz eines Assessment Centers sind beliebte Methoden die Spreu vom Weizen zu trennen. Welche Bewerbungsform für die ausgeschriebene Stelle am effektivsten ist, legt das Unternehmen anhand der gesuchten Zielgruppe fest. Um die richtige Bewerbergruppe anzusprechen wählen Unternehmen für die Suche nach älteren, erfahreneren Personen meist die herkömmliche Printbewerbung. Um die jüngere Generation anzusprechen wird immer öfter die Form der Online-Bewerbung gewählt. Meist bietet das personalsuchende Unternehmen noch beide Formen der Bewerbung an, um generationen-übergreifend Bewerber anzusprechen. Es ist für das Unternehmen und die Bewerber von Vorteil, in der Stellenausschreibung die bevorzugte Form der Bewerbung, inklusive der Kontaktdaten der Ansprechperson im Unternehmen bekannt zu geben.

3.3.1 Printbewerbung

Ordentlich gestaltete Bewerbungsmappen sind meist ansprechender und direkter als Online-Bewerbungen, da der Personalverantwortliche etwas Konkretes in der Hand hält. Die Vorteile einer Printbewerbung liegen darin, dass der Bewerber im Anhang mehr Dokumente einfügen kann, die für die ausgeschriebene Stelle relevant sind. Weiters wird diese Form der Bewerbung häufig verwendet, wenn das Unternehmen etwas Spezielles, wie beispielsweise einen handschriftlichen Lebenslauf vom Bewerber verlangt. Ein Nachteil besteht darin, dass der Versand über den Postweg meist zwei bis drei Werktage

⁵² Vgl. Prof. Riemann 2013, Skript HR-Management

in Anspruch nimmt und der Bewerber somit länger auf eine Rückmeldung des Unternehmens zu Warten hat.⁵³ Zudem fallen Portokosten für den Versand an. Das Unternehmen ist in weiterer Folge verpflichtet, die Bewerbungsmappe an den Absender zu retournieren, sollte dieser nicht dem Stellenprofil entsprechen. Andernfalls bekommt der Bewerber seine Bewerbungsmappe bei einem persönlichen Gespräch wieder zurück.

Die Erstellung einer ordentlichen Bewerbungsmappe nimmt sehr viel Zeit in Anspruch. Dies zeigt dem Unternehmen, dass der Bewerber tatsächlich an der ausgeschriebenen Stelle interessiert ist und sich nicht einfach auf „gut Glück“ bewirbt. So wird im Vorfeld schon stark selektiert.

3.3.2 Bewerbung über Internet und Web

Unter Bewerbungen über Internet und Web fallen E-Mail-Bewerbungen, als auch Onlinebewerbungen über die eigene Webseite oder Fremdanbieter. Diese Bewerbungsform verbreitet sich immer weiter in den heutigen modernen Unternehmensstrukturen, da sie einige Vorteile bietet. Über diesen Bewerbungsweg können bis zu 90% Zeit- und Kostenersparnis gegenüber der altherkömmlichen Printbewertung generiert werden, da Papier-, Druck- und Portokosten entfallen. Ebenso wird eine große räumliche, zeitliche und nach Zielgruppen definierte Erreichbarkeit garantiert. Der direkte und schnelle Kontakt zur angestrebten Personengruppe lässt freie Stellen im Unternehmen schneller besetzen, da die Bewerbungen schneller eingehen als über den Postweg. Mittels einem, auf die offene Stelle zugeschnittenem, Bewerbungsformular via Internet können genaue Informationen über den Bewerbenden in Erfahrung gebracht werden. Mit dem Einsatz von Pflichtfeldern ist der Bewerber gezwungen, die notwendigen Informationen preis zu geben. So kann eine radikale Vorauswahl der Bewerberprofile seitens des Unternehmens getroffen werden. Es herrscht hier eine hohe gegenseitige Transparenz in der Informationsbeschaffung. Für Bewerber ist diese Form der Bewerbung ebenfalls von großem Vorteil, da auch „noch Beschäftigte“ anonym auf Stellensuche gehen können.⁵⁴ Ebenso wissen die potenziellen Bewerber genau, welche Informationen das Unternehmen über sie für die offene Stelle benötigt. Meist bekommen Arbeitssuchende über diesen Bewerbungsweg schneller eine Rückmeldung des Unternehmens. Die Rückmeldefrist ist in jedem Unternehmen unterschiedlich geregelt, um jedoch einen positiven Eindruck bei den Bewerbern und somit potenziellen Mitarbeitern zu hinterlassen, sollte jedes Unternehmen auf jede Bewerbung möglichst zeitnah antworten. Natürlich

⁵³ Vgl. Alexandra Döll, www.experto.de, Zugriff v. 20.06.2015

⁵⁴ Vgl. Prof. Riemann 2013, Skript HR-Management

gibt es bei dieser modernen Form der Bewerbung auch einige Nachteile. So scheuen sich viele ältere Arbeitssuchende vor dem Gebrauch des Internets. Deshalb bevorzugen viele Unternehmen noch die altbekannte Printbewerbung und bieten dem Bewerber zusätzlich die Möglichkeit sich per Web zu bewerben. Weitere Nachteile werden durch nicht funktionierende Online-Formulare kreiert. Oftmals lassen sich geforderte Dokumente nicht anhängen oder absenden. Hier liegt das Problem bei der Programmierung des Online-Tools.

Noch sehr selten ist die Variante, dass eine Online-Bewerbung direkt mit einem Online-Assessment verbunden ist. Hier wird vom Bewerber bereits im Vorfeld verlangt, Fähigkeits- und Einstellungstests via Internet zu absolvieren.

E-Mail-Bewerbungen sind den Printbewerbungen im Wesen gleich. Der einzige Unterschied besteht darin, dass bei Bewerbungen via E-Mail keine Druckkosten mehr anfallen und die persönlichen Informationen mit einer angehängten Datei an das Unternehmen verschickt werden. Die meisten Unternehmen fordern mittlerweile eindeutig eine Bewerbung per Mail. Dieser Forderung sollten potenzielle Bewerber dann auch nachkommen. Nachteile ergeben sich auch bei dieser Bewerbungsform. So gehen manche interessante Bewerbungsmails im Mailverteiler großer Unternehmen unter, werden nicht weitergeleitet oder gelangen direkt in den Spamordner der Ansprechperson.⁵⁵

Am Markt findet die Online-Bewerbung vor allem bei der jungen Generation großen Anklang. Teilweise wird diese Form der Bewerbung jedoch als zu unpersönlich empfunden, da manche Bewerbungsformulare keine Felder für Individualität enthalten.

3.3.3 Bewerbungsgespräch

Sind beim Personalverantwortlichen nach geraumer Zeit genügend Bewerbungen eingegangen, beginnt er sie auszuwerten. Durch eine genaue Stellenausschreibung weiß er, für welche Position und welche Aufgaben er einen Kandidaten sucht. Auch aus den Anhängen der Bewerbungsunterlagen lassen sich wichtige Eigenschaften des Bewerbers herauslesen. So sind gute Zeugnisse der vorangegangenen Beschäftigungen von essenzieller Bedeutung für den Bewerber und den Personalverantwortlichen. Auch die Mühe, die hinter der Erstellung der Bewerbung liegt, wird von einer guten Führungskraft erkannt. Bewerbungsgespräche nehmen sehr viel Zeit in Anspruch, die eine Führungs-

⁵⁵ Vgl. Arbeits-ABC, www.arbeits-abc.de, Zugriff v. 20.06.2015

kraft in den meisten Fällen nicht hat, deshalb werden hier nur die Besten für die Besetzung der offenen Stelle eingeladen. Im Durchschnitt werden, je nach Art und Verantwortungsgrad der zu besetzenden Stelle, zwischen zwei bis acht Bewerber zu einem persönlichen Gespräch eingeladen. Ein Vorstellungsgespräch ermöglicht beiden Parteien, Unternehmen und Bewerbern, wichtige Informationen in Erfahrung zu bringen. Der potenzielle Mitarbeiter lernt so das Unternehmen kennen und das Unternehmen erhält ebenfalls einen ersten Eindruck über den Bewerber.

Bei einem Vorstellungsgespräch wird in Folge ein Abgleich der Auswahl mit der Realität gemacht. Durch gezielte Fragen gilt es herauszufinden, ob der Bewerber die notwendigen Fach- und Sozialkompetenzen hat. Die schriftlichen und mündlichen Aussagen des Bewerbers werden miteinander verglichen und Persönlichkeitsmerkmale in Erfahrung gebracht. Diese Informationen sind sehr wichtig, da der Personalverantwortliche darauf achten muss, dass sich der potenzielle Mitarbeiter auch in dem bereits bestehenden Team konfliktfrei eingliedern kann. Ebenso werden fehlende Daten und die Erwartungen und Zielvorstellungen des Bewerbers ermittelt. Je mehr über die Person des Bewerbers in Erfahrung gebracht wird, desto eher weiß der Personalverantwortliche, ob dieser Kandidat auch tatsächlich für die ausgeschriebene Stelle geeignet ist.

Fragen über das frühere Gehalt, den beruflichen Werdegang, Behinderung, Gesundheitszustand und Erkrankungen, sowie nach Vermögensverhältnissen und Vorstrafen sind zulässig. Unzulässige Fragen betreffen die Themen der Gewerkschaftszugehörigkeit, Betriebsratszugehörigkeit, Schwangerschaft, Religions- und Parteizugehörigkeit.

Der Ablauf eines Vorstellungsgesprächs ist ebenso wichtig wie die Fragen, die in dem Gespräch gestellt werden. So kann man das Bewerbungsgespräch in sechs Phasen unterteilen. Die erste Phase beinhaltet die Begrüßung und gegenseitige Vorstellung. Das Unternehmen bedankt sich für die Bewerbung und versichert dem Bewerber die strengste Vertraulichkeit der Bewerbungsunterlagen. In der zweiten Phase begründet die Führungskraft kurz den Beweggrund der Einladung und gibt dem Bewerber eine Kurzdarstellung um was es geht. Bereits in dieser Phase kann einiges über den potenziellen Mitarbeiter in Erfahrung gebracht werden. In der dritten Phase stellt sich der Bewerber dem Unternehmen in eigenen Worten vor. Hier hat der Personalverantwortliche die Möglichkeit persönliche Fragen zu stellen, um Unklarheiten zu beseitigen und mehr über die Person herauszufinden. Die vierte Phase umfasst die Vorstellung des Unternehmens und der Abteilung durch die Führungskraft. Er informiert den Bewerber konkret über die ausgeschriebene Stelle und die Aufgabeninhalte. In der fünften Phase werden dem Bewerber noch einmal konkrete Aussagen zu der offenen Stelle abgefordert. Im Anschluss daran führt man in der letzten Phase ein Abschlussgespräch und gibt dem Bewerber noch Informationen über den weiteren Ablauf. Gegebenenfalls können hier schon Vertragsverhandlungen stattfinden. Meist wird mit dem Bewerber vereinbart, dass

man ihn am folgenden Tag telefonisch kontaktiert.⁵⁶ Diese Versprechungen sind dann seitens des Unternehmens einzuhalten, um auch bei dem Bewerber einen positiven Eindruck zu hinterlassen.

Gute Personalverantwortliche können bereits aus der Mimik und Gestik des Bewerbers sehr viele Informationen herauslesen und wissen bereits nach den ersten Minuten, ob der Bewerber ins bestehende Team passt und für den Job geeignet ist oder nicht.

Der Einsatz von Assessment-Centern wird heutzutage immer beliebter. Bei Assessment-Centern handelt es sich um praktische Eignungstests, denen die Bewerber unterzogen werden. Beliebte Aufgaben sind Rollenspiele, Präsentationsübungen oder Stresstests. Meist werden die Bewerber hier ins kalte Wasser geworfen und während dem Bewerbungsgespräch mit solchen Tests konfrontiert. So sehen die Personalverantwortlichen, wie die potenziellen Mitarbeiter mit Stresssituationen umgehen. Die Tests werden hier auf die zu belegende Position zugeschnitten.⁵⁷

Nachdem der Personalverantwortliche alle eingeladenen Kandidaten kennen gelernt hat, folgt die Auswahl, wen er für die Stelle im Betrieb aufnimmt. Ein sehr wichtiges Auswahlkriterium ist die möglichst gute Eingliederung in das bestehende Team. Der Kandidat muss also zur Belegschaft von seiner Art und seinem Wesen passen. Dann folgen weitere Kriterien, wie die nötige Fachkompetenz und Leistungsbereitschaft. Wie bereits am Anfang dieses Kapitels beschrieben, muss die Führungskraft die richtige Person für den zu belegenden Job finden. Wenn man eine offene Stelle langfristig besetzen möchte, sind auch die beruflichen Vorstellungen der Kandidaten wichtig. Aus dem Pool der Kandidaten finden sich nach den Gesprächen meist ein bis zwei Bewerber, die der Personalverantwortliche für den Job einstellen würde. Sollte es der Fall sein, dass sich zwei Bewerber sehr ähneln, wird ein weiteres Kriterium zur Auswahl herangezogen. Die schulischen Erfolge sind dann ausschlaggebend. Sehr gute Noten sind ein Zeichen des Fleißes. Im Berufsleben braucht man keine reinen Theoretiker, sondern fleißige, praktisch veranlagte Personen.

3.4 Förderung und Einschulung der Mitarbeiter

⁵⁶ Vgl. Prof. Riemann 2013, Skript HR-Management

⁵⁷ Vgl. Prof. Dr. Günter W. Maier, www.wirtschaftslexikon.gabler.de, Zugriff v. 20.06.2015

Zuständig für die Mitarbeiter eines Unternehmens sind in erster Linie die Führungskräfte und der Human Resource Bereich des Unternehmens. Die Führungskräfte arbeiten eng mit der Personalabteilung zusammen. Die Kommunikation und Kooperation in dieser dualen Trägerschaft muss einwandfrei funktionieren. Durch eine umfangreiche und detaillierte Einschulung werden neue Mitarbeiter an die später zu erfüllenden Aufgaben herangeführt. Im weiteren Prozess kann das bestehende Personal, durch gezielte Fördermaßnahmen, in essenziellen Bereichen geschult werden.

3.4.1 Die richtige Einschulung

Beim Personaleinsatz und der Mitarbeiterbetreuung geht es um die Aufgabe, für die optimale Eingliederung und den optimalen Einsatz der Mitarbeiter in den Arbeitsprozess zu sorgen. Die vorhandenen Stellen und die Personen sollen bestmöglich in Übereinstimmung gebracht werden. Durch eine Stellenzuweisung werden die Personen den Stellen zugeordnet und durch Maßnahmen der Personalentwicklung auf diese Stellen vorbereitet. Eine fundierte Einarbeitung stellt sicher, dass die Mitarbeiter ihre Aufgaben kennen, akzeptieren und erlernen.⁵⁸ Die Ebene der leitenden Angestellten und der Unternehmensführung muss seine neuen Mitarbeiter sehr gut auf die heranrollenden Aufgaben vorbereiten und heranzuführen. Es ist von essenzieller Bedeutung, die Leidenschaft für das Produkt oder die Dienstleistung des Unternehmens zu wecken und ihnen ein Verantwortungsgefühl zu vermitteln. Mit Augenmaß müssen sie Schritt für Schritt in das bestehende Unternehmen und dessen Team eingegliedert werden.⁵⁹ Beliebte Methoden zur Einschulung sind beispielsweise Patenmodelle und Einschulungspläne. In einem Patenmodell bekommt der neue Mitarbeiter einen erfahrenen Mitarbeiter zur Seite gestellt, der ihm die Verhaltensweisen des Unternehmens und die Bearbeitung der anstehenden Arbeitsaufgaben zeigt. Ein detaillierter Einschulungsplan hat den Vorteil, dass man den Einzuschulenden mit mehreren erfahrenen Mitarbeitern mitschicken kann. So lernt der neue Mitarbeiter mehrere Selbstorganisationen und Vorgehensweisen kennen.

Für eine gründliche Einschulung muss sich jedes Unternehmen viel Zeit einplanen. Meist ist es der Fall, dass eine detaillierte Einschulung nach einem halben Jahr beendet ist. Der neue Mitarbeiter muss sich schrittweise in der neuen Arbeitsumgebung zu Recht finden und die Arbeitsabläufe kennen lernen. Je komplexer das Aufgabenfeld der besetzten Stelle ist, desto länger dauert auch die fachgerechte Einschulung. Meist dauert

⁵⁸ Vgl. Prof. Riemann 2013, Skript HR-Management

⁵⁹ Vgl. Oswald Metzger 2009, 205

eine umfangreiche Einschulung ein halbes Jahr. Nach dieser Zeit ist der Mitarbeiter voll einsatzfähig und ab diesem Zeitpunkt profitiert auch das Unternehmen von ihm.

Am effektivsten ist es, dem Mitarbeiter zuerst das Unternehmen und die erwünschten Verhaltensweisen im Betrieb, zwischen den Abteilungen und innerhalb der Abteilungen, zu erläutern. Die Aufgaben und Verantwortungsbereiche der einzelnen Positionen und der Abteilungen sind im Detail zu erklären. Wenn der neue Mitarbeiter diesen Grundstock an Wissen besitzt, kann er im Detail an seine Aufgabe im Unternehmen herangeführt werden. Ein wichtiger Punkt bei der Einschulung lautet „Üben, üben, üben!“. Begabung oder Interesse alleine bringen sehr wenig ohne zu üben.⁶⁰ Die Führungskräfte müssen dem Neuen auch Zeit geben, die neuen Erkenntnisse innerhalb der bevorstehenden Projekte auszuprobieren. Menschen lernen durch die Praxis, ihr erworbenes Wissen detailliert einzusetzen.

Die Aufgabe der Vorgesetzten ist es, den Mitarbeitern die Angst vor der Arbeit und den ihnen gestellten Aufgaben zu nehmen. Nur so kann man effektiv arbeiten und langfristig erfolgreich sein.⁶¹ Die Beantwortung der auftretenden Fragen während der Einschulung ist ein weiterer wichtiger Punkt innerhalb der Einschulung. Wenn der neue Mitarbeiter Fragen hat, sollte man ihm die auch gewissenhaft und genau erklären. Nur so kann der Mitarbeiter auch dazu lernen.

3.4.2 Die passende Förderung der Mitarbeiter

In der Personalentwicklung gibt es zwei Wege, um solche Mitarbeiter zu haben, die den gestellten Aufgaben gerecht werden. Entweder man findet durch aufwändige Auswahlverfahren geeignete Personen die die gestellten Aufgaben bewältigen können, oder man bemüht sich durch adäquate Förderungsmaßnahmen Menschen so zu entwickeln, dass sie den Aufgaben in Zukunft besser als bisher genügen. Die externe Mitarbeitersuche wurde bereits im Unterpunkt 3.3 bearbeitet. In diesem Unterpunkt liegt der Fokus auf der internen Besetzung von Stellen. Durch geeignete Förderungs- und Schulungsmaßnahmen in eigens dafür konzipierten Trainingssituationen, wird das bestehende Personal für neue Aufgaben ausgebildet.

⁶⁰ Vgl. Markus Hengstschläger 2012, 77

⁶¹ Vgl. Alan Webber 2009, 1-5

Personalentwicklungsmaßnahmen umfassen in erster Linie den Aufbau der fachlichen Qualifikation durch die systematische Erfahrungsvermittlung am Arbeitsplatz. Die Stärkung, der in fast allen Berufen notwendigen, Schlüsselqualifikationen zählt ebenfalls zur Personalentwicklung. So ist das vernetzte Denken in Zusammenhängen oder die adäquate Kontaktaufnahme mit verschiedenartigen Menschen beliebte Themen für interne Schulungen.⁶² Viele Unternehmungen bieten bereits Weiterbildungsmöglichkeiten für ihre Mitarbeiter an oder unterstützen gewisse Weiterbildungswege. Dies macht moderne Unternehmen vor allem für die junge Generation sehr interessant und attraktiv. Auch für die ältere Generation sollte diese Möglichkeit bestehen.⁶³

Die Förderung von berufsbegleitenden Studien ist nicht nur für Studierende von Bedeutung, sondern bietet dem Unternehmen auch die Chance, neue Ideen und Denkansätze in ihrem Unternehmen zu integrieren. So bleiben Betriebe immer am neuesten Stand der Wissenschaft.

Man muss gewisse Grundstandards in allen Dingen beherrschen, aber Spitzenleistungen in dem was einem liegt erreichen und fördern.⁶⁴ Eine weitere Form der Mitarbeiterförderung liegt im Talentcoaching. Mitarbeitern die Möglichkeit zu geben, sich in den Bereichen weiterzubilden, die sie interessieren und gut können ist ein wesentlicher Motivationsfaktor.

Coachings und Trainings in den wesentlichen Bereichen einer erfolgreichen Zusammenarbeit fördern den Teamgeist der Mitarbeiter. So können Coachings im Bereich des Konfliktmanagements für ein reibungsloses Klima im Betrieb sorgen.

Bei der internen Fortbildung wird auf die reibungslose Zusammenarbeit in der Belegschaft und die Weiterbildung in essenziellen Bereichen gesetzt. In gewissen Bereichen geschult zu werden, ist immer von Vorteil. So können innerhalb von Schulungen allgemeine Themen besprochen werden, wie beispielsweise der gepflegte Umgang mit Personengruppen unterschiedlicher Herkunft oder über angemessene Konfliktlösung. Ebenso häufig werden aber auch fachspezifische Weiterbildungsseminare angeboten. Diese sollten die Unternehmen auch für ihre Mitarbeiter nutzen. Weiterbildung bringt neue Erkenntnisse in vielen Bereichen und regt neue Denkweisen innerhalb des Personals an. Aus den gewonnenen Erkenntnissen der Mitarbeiter kann das Unternehmen durch eine höhere Leistungsbereitschaft oder optimierte Arbeitsweisen nur profitieren,

⁶² Vgl. Gerhard Comelli/Lutz von Rosenstiel 2009, 29

⁶³ Vgl. Oswald Metzger 2009, 161

⁶⁴ Vgl. Markus Hengstschläger 2012, 161

dies sind auch die Ziele der Fortbildungsmaßnahmen. Unternehmen nehmen hohe Kosten auf sich, wenn sie ihr Personal fachgerecht schulen und weiterbilden lassen. Deshalb sollten Unternehmer ihre Mitarbeiter nicht unkontrolliert oft in sämtliche Schulungen schicken, sondern gezielt die notwendigen und förderungswürdigen Bereiche herausfiltern und zwischen dem großen Angebot an Schulungen und Seminaren gezielt auswählen. Der dadurch gewonnene Mehrwert ist für das Unternehmen essenziell.

Wer für Schulungen und Weiterbildungen ausgewählt wird, ist vom Thema der Weiterbildung abhängig. Der Unternehmer muss diejenigen Mitarbeiter auswählen, für die das zu schulende Thema relevant ist. So bringt es recht wenig, eine Sekretärin zu einer Schulung zu schicken, die für die Techniker des Unternehmens wichtig ist. Eine Schulung zur Verbesserung der Selbstorganisation und richtigen Arbeitseinteilung ist hingegen für den Techniker als auch für die Sekretärin interessant.

Die bisherige Homogenität in Firmen wandelt sich immer mehr zur Heterogenität. Dies birgt oft ein großes Konfliktpotenzial innerhalb der Belegschaft. Dem ist mittels Seminaren und Schulungen in diesem Bereich entgegenzuwirken. Die Heterogenität in Unternehmen wird immer weiter ausgebaut. Das ist auch gut so, denn nur so werden alte Denkmuster aufgebrochen und Platz für neue Erfolgswege geschaffen.

Förderungsmöglichkeiten im Bereich des generationen-übergreifenden Arbeitens werden in Zukunft immer wichtiger werden und sollten schon heute in Unternehmen eingegliedert werden. Denn moderne Unternehmen, die auch zukünftig Erfolge verzeichnen wollen, erkennen bereits heute das Potenzial der älteren Generation. Es wird auf neue Arbeitsteilzeitmodelle und betriebliche Gesundheitsförderung gesetzt. Teams von Jung und Alt sind für jedes Unternehmen eine große Chance, die es zu erhalten gilt. Laufende Weiterbildung und professionelle Beratung in diesen wichtigen Bereichen sind in Zukunft noch wichtiger als heute. Ältere Menschen sind im Berufsleben unerlässlich, da sie über wichtiges Know-how und Lebenserfahrung verfügen. Zudem haben sie eine enorme Vorbildwirkung für die junge Generation.⁶⁵ Die Weitergabe von Gedanken und Wissen ist in erfolgreichen Unternehmen in allen Bereichen zu spüren.⁶⁶ Wenn Junge Älteren vorge-setzt sind, dann kracht es oft gewaltig. Die jungen Führungskräfte wollen etwas erreichen und/oder verändern, wahren sich die ältere Generation nach Abrundung im Arbeitsleben sehnt. Hier ist es wichtig, Verständnis und Kommunikation zwischen den Generationen zu erzeugen. Im Generationenmix können die Angestellten sehr viel voneinander lernen.

⁶⁵ Vgl. Anton Kern 2015, 3

⁶⁶ Vgl. Markus Hengstschläger 2012, 81

Diese Organisationsstruktur muss jedoch von beiden Seiten akzeptiert werden, damit diese funktionieren kann. Coach und Beraterin Ingrid Kösten rät in ihren Seminaren zur Reflexion und Selbstreflexion.⁶⁷

3.5 Motivation der Mitarbeiter

Motivation ist der Auslöser und die Erklärung für das menschliche Verhalten. Durch das Setzen von persönlichen und wirtschaftlichen Zielen werden Personen motiviert. Hierbei kann Motivation aus der Aufgabe, der Führung, dem Ich, der Gruppe, der Gesellschaft oder der Organisation entstehen. Durch das Setzen von persönlichen und wirtschaftlichen Zielen werden Menschen motiviert. Die Erreichung eines Ziels befriedigt Bedürfnisse ungemein. Die Arbeitsmotivation ist eine notwendige Bedingung zur effektiven Nutzung von menschlichen und materiellen Leistungspotenzialen. Die Aufgabe der Unternehmensführung ist es, die Verhaltensbereitschaft der Mitarbeiter zu erhalten und zu steigern. Das Erzeugen von Motivationsfaktoren ist ein äußerer Anreiz und bei jedem Mitarbeiter individuell. Das Ziel ist es, durch Motivation einen Flow-Zustand zu erzeugen. In diesem Zustand wird die höchste Leistung erbracht. Die folgende Grafik zeigt ein Flow-Modell, welches diesen Zustand, zum besseren Verständnis, veranschaulicht.

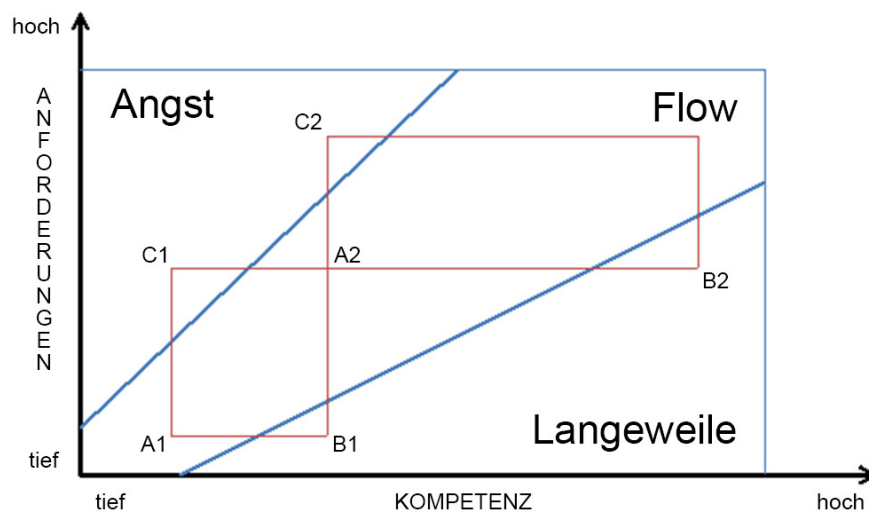


Abbildung 7: Flow-Modell⁶⁸

⁶⁷ Vgl. Zeitung FH-STANDARD 2015, F9

⁶⁸ Vgl. Prof. Riemann 2013, Skript HR-Management

Das Ziel aller Führungskräfte sollte es sein, seine Mitarbeiter zwischen deaktivierender Langeweile und blockierender Furcht zu halten. Je höher die gestellten Anforderungen an die Belegschaft sind, desto mehr Kompetenz und Wissen über die Aufgabe benötigen diese, um die Anforderungen erfüllen zu können. Der Punkt A1 in der obigen Grafik steht hier für eine Neuheit, in die man sich vertieft. Durch zu geringe Anforderungen kann diese Neuheit sehr schnell als langweilig empfunden werden, die Mitarbeiter wandern hier in Richtung B1. Fordert der Arbeitgeber jedoch zu schnell zu viel, gelangen die Mitarbeiter zu Punkt C1. In beiden Fällen strebt man hier A2 an, da dieser Punkt innerhalb des Flow-Flusses liegt und die höchste Leistung der Mitarbeiter ausgeschöpft werden kann.⁶⁹ Führungskräfte müssen ihre Mitarbeiter kennen, um zu wissen, was sie von ihnen fordern und erwarten können, nur so wird die Belegschaft möglichst innerhalb des Flow-Flusses bleiben.

Es ist die Aufgabe der Führungskräfte seinen Mitarbeitern ein erstrebenswertes Ziel aufzuzeigen. Wenn man die Mitarbeiter in Gesprächen davon überzeugt hat, dass sie dieses Ziel erreichen wollen, können noch Anstöße zum Weg zur Erreichung des Ziels gegeben werden. Es muss erklärt werden, was sie zu tun haben um dieses Ziel zu erreichen.⁷⁰ Der Weg zur Erreichung eines erstrebenswerten Zieles ist hier immer der gleiche und wird in fünf Stationen unterteilt. An einem kurzen Beispiel ist der typische Ablauf einer motivierenden Handlung besser ersichtlich:

- Die Mitarbeiter erfahren einen Mangel: Wir wollen Erfolg haben.
- Sie erwarten sich durch spezifischen Verhalten, diesen Mangel beseitigen zu können: Die rechtzeitige Fertigstellung eines Projekts wird zu Erfolg führen.
- Gemäß ihrer Erwartungen verhalten sie sich in weiterer Folge: Durch Überstunden oder Mehrstunden wird das Projekt rechtzeitig in der gewünschten Qualität fertig.
- Die Endhandlung besteht darin, das Projekt fertig zu stellen.
- Der Zustand der Befriedigung wird erreicht: Der Vorgesetzte ist zufrieden mit dem Projekt und lobt seine Mitarbeiter für die sehr gute Arbeit.⁷¹

Dazu müssen Ziele präzise und eindeutig formuliert werden. Genauso wie die Ziele selbst, muss auch der Sinn hinter der Erreichung dieser Ziele erläutert werden. Sobald die Mitarbeiter den Sinn verstehen, können sie auch auf das Ziel hinarbeiten. Genauso

⁶⁹ Ebenda

⁷⁰ Vgl. Gerhard Comelli/Lutz von Rosenstiel 2009, 10

⁷¹ Ebenda

müssen sie messbar und wichtig für das Unternehmen sein. Ziele sind zentraler Bestandteil jeder erfolgreichen Unternehmenskultur und Unternehmensführung. Unternehmer müssen aufpassen, dass sich das Geforderte nicht widerspricht und glaubhaft darstellen lässt. Ein ebenfalls wichtiger Punkt ist es, dass die Erreichung des Ziels schwierig ist. Die Möglichkeit, das Gewünschte zu erreichen, sollte jedoch nicht in ungreifbare Entfernung rücken. Das steigert die Freude der Mitarbeiter umso mehr, wenn sie eine schwierige Aufgabe durch großen Aufwand dennoch gelöst haben. Die Messbarkeit der Ziele ist ein weiterer essenzieller Punkt bei der Erstellung von Zielsetzungen. Der Unternehmer und die Mitarbeiter müssen wissen, ob sie die Aufgabe gut oder schlecht gelöst haben und woran sie ihren Erfolg oder Misserfolg messen können. Zielsetzungen sind dahingehend zu formulieren. Der notwendigste Faktor eines Ziels ist es, Fristen zu setzen. Nur wenn man weiß, bis wann man das Angestrebte erreicht und erledigt haben sollte, wird man sich in die gestellte Aufgabe hineinknien. Das kritische Feedback der Führungskraft und ebenso der Lob für die gemeisterte Aufgabe, sind von essenzieller Bedeutung und spornen das Team bereits an, das nächste Ziel erreichen zu wollen.⁷²

Wenn ein Unternehmer seine Belegschaft motivieren möchte, so verfolgt er meist erst-rangig das Ziel die Leistungsbereitschaft zu steigern um höhere Leistungen im Unternehmen zu erzielen. Dies ist aber nicht nur ein legitimes Ziel des Unternehmers. Leistung kann auch für die Mitarbeiter motivierend sein. Es bereitet Freude, Erfolg zu haben und Ziele zu erreichen. Zudem sichert eine gute Unternehmensleistung auch längerfristig den Arbeitsplatz der Mitarbeiter. In Zeiten einer schwierigen Wirtschaftslage ist dies ein relevanter Aspekt.

Ein weiteres zentrales Motivationsziel ist die Erreichung der Zufriedenheit bei der Arbeit. Häufig ergibt sich das aus dem Ziel der erhöhten Leistungsbereitschaft, da das Erreichen von Zielen Befriedigung in den Menschen auslöst.⁷³ John F. Kennedy machte bereits im Jahr 1960 ein bemerkenswertes Appell, das heute nach mehr als 50 Jahren immer noch erstaunlich unverbraucht wirkt:

„Frage nicht, was dein Land für dich tun kann, sondern was du für dein Land tun kannst.“

⁷² Vgl. Gerhard Comelli/Lutz von Rosenstiel 2009, 88-93

⁷³ Vgl. Gerhard Comelli/Lutz von Rosenstiel 2009, 34

Dieses Appell lässt sich auch auf Unternehmen umformulieren: „Frage nicht, was dein Arbeitgeber für dich tun kann, sondern was du für deinen Arbeitgeber tun kannst.“⁷⁴

Arbeitnehmer haben gewisse Vorstellungen, was sie am Arbeitsplatz erwartet. Aus diesen Vorstellungen entwickeln sich ihre individuellen Ansprüche. Je eher das Unternehmensklima und die vorherrschenden Arbeitsbedingungen diesen Ansprüchen gerecht werden, desto zufriedener werden die Mitarbeiter eines Unternehmens sein. Die Vorstellungen der Arbeitnehmer sind individuell und müssen innerhalb von Mitarbeitergesprächen von den Führungskräften herausgefunden werden. Nur wenn man seine Mitarbeiter kennt, wird man diese dauerhaft motivieren und eine hohe Leistungsbereitschaft von ihnen erwarten können.

Wesentliche Faktoren für die Arbeitszufriedenheit können hier die gesamte Firma, der Arbeitsinhalt und die Arbeitsumgebung, Vorgesetzte und Kollegen, innerbetriebliche Kommunikation und Form der Informationsweitergabe, Bezahlung, Sozialleistungen, Arbeitsplatzsicherheit, Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten, Aufstiegs- und Karrierechancen oder auch die Arbeitszeitregelungen sein.⁷⁵ Es ist wichtig regelmäßig Mitarbeitergespräche zu führen und Teammeetings abzuhalten, damit die Mitarbeiter auch ihre Wünsche, Bedenken und Vorschläge einbringen können.⁷⁶ Verständliche Formulierungen seitens der Unternehmensführung sind von essenzieller Bedeutung, denn nur so wird die Belegschaft verstehen, wie ein weiteres Vorgehen abläuft.⁷⁷

Die Führungskräfte müssen innerhalb dieser Gespräche und Meetings schon frühzeitig auf notwendige Einsparungen und eventuelle Nachteile hinweisen, damit es kein „böses Erwachen“ im Team gibt.⁷⁸ Die Unternehmensführung sollte hier nicht alles durchregeln und strukturieren wollen, sondern noch Raum zur Selbstständigkeit lassen. Wenn sich die Belegschaft selbst in das Unternehmen einbringen kann, mit beispielsweise eigenen Lösungsvorschlägen und sich in gewissen Bereichen selbst organisiert, dann fördert das die Vielfalt enorm.⁷⁹

Motivierende Arbeitsmotive können extrinsischer oder intrinsischer Natur sein. Extrinsische Motive sind beispielsweise der Wunsch nach Geld, Sicherheit oder Geltung. Zur

⁷⁴ Vgl. Oswald Metzger 2009, 209-210

⁷⁵ Vgl. Gerhard Comelli/Lutz von Rosenstiel 2009, 35ff

⁷⁶ Vgl. Oswald Metzger 2009, 81

⁷⁷ Vgl. Oswald Metzger 2009, 112-113

⁷⁸ Vgl. Oswald Metzger 2009, 139

⁷⁹ Vgl. Oswald Metzger 2009, 119

Erreichung dieser Arbeitsmotive können materielle oder soziale Anreize gegeben werden. Die Erhöhung vom Lohn oder die Ausschüttung von Prämien sind seitens des Arbeitgebers möglich. Auch die Interaktionsmöglichkeiten innerhalb und außerhalb des Unternehmens spielen hier eine wichtige Rolle, beispielsweise bei Ausflügen oder Vereinstätigkeiten. Die monetären Anreize sind in den Zeiten der schwierigen Wirtschaftslage am häufigsten anzutreffen.

Die Kernpunkte für eine sehr gute Zusammenarbeit im Unternehmen sind Verantwortung, Rücksichtnahme, Solidarität, Wertschätzung und Respekt. Denn ohne Vertrauen wird es keine Veränderung geben.⁸⁰ Um dieses Vertrauen zum Betrieb und dessen Produkt oder Dienstleistung beim Personal aufzubauen, muss die Führungsebene Überzeugungskraft und harte Arbeit leisten.⁸¹ Die Aussicht auf eine Beförderung in die nächsthöhere Position oder die Übertragung neuer Aufgabenbereiche lässt viele Mitarbeiter einen Gang höher schalten. Als Unternehmer muss man die wichtige Entscheidung treffen, den richtigen Mitarbeiter in der richtigen Position einzusetzen. Man muss sich entscheiden, ob für die Position ein treuer durchschnittlicher Mitarbeiter oder ein Individualist mit neuen Ideen in Frage kommt und wer von den zwei Personentypen besser für die angestrebte Position geeignet ist.⁸² Deshalb sollte man mit solchen Versprechungen sehr vorsichtig umgehen. Zudem muss die Führungsebene eines Unternehmens aufpassen, keine utopischen Versprechungen zu machen. Die richtige Zielsetzung im Betrieb ist unerlässlich. Durch kurze Entscheidungswege werden sehr gute Ideen nicht durch zu viele Einwände gelähmt.⁸³

Die Arbeit sollte sich mit dem Privatleben vereinen lassen und die Mitarbeiter müssen verstehen, warum sie arbeiten gehen.⁸⁴ Der Mitarbeiter muss sich außerhalb der Arbeitszeit regenerieren können. Nur wenn er wieder ausgeruht zur Arbeit kommt, wird er dem Unternehmen die beste Produktivität bringen kann. Ein gewisses Maß an Freizeit muss geboten sein, damit die Mitarbeiter auch privat noch etwas unternehmen können. Eine dadurch sehr gute Work-Life-Balance ist heute, für Unternehmen sowie Mitarbeiter, unerlässlich. Durch die Ermöglichung einer guten Work-Life-Balance generieren sich oft neue Arbeitszeitmodelle in den Betrieben. So kann die, bereits zu Beginn erwähnte, Heimarbeit sehr viele Vorteile für die Reintegration von jungen Müttern in den Job sehr effektiv sein. Ebenso muss auch die Ganztagesbetreuung für Kinder leistbar werden,

⁸⁰ Vgl. Oswald Metzger 2009, 201

⁸¹ Vgl. Oswald Metzger 2009, 203

⁸² Vgl. Oswald Metzger 2009, 189

⁸³ Vgl. Oswald Metzger 2009, 151

⁸⁴ Vgl. Alan Webber 2009, xi

damit beide Elternteile problemlos arbeiten gehen können. Dies kann im Rahmen von Betriebskindergärten oder durch eine Ganztagesbetreuung durch unterschiedliche Einrichtungen oder Schulen geschehen.⁸⁵ Genauso möglich ist es, eine Altersteilzeit im Unternehmen anzubieten. Dieses Arbeitszeitmodell umfasst die Erbringung weniger Stunden im Unternehmen, zu einem angemessenen Lohn. Die Unternehmer wissen, was sie von ihren Mitarbeitern verlangen können und Mitarbeiter wissen im Gegenzug, was sie zu erwarten und zu leisten haben. So können vor allem ältere Arbeitnehmer im Unternehmen weiterhin integriert bleiben und mit ihrem Wissen und ihrer Lebenserfahrung der nachfolgenden Generation mit Rat und Tat zur Seite stehen.⁸⁶ Angepasste Arbeitszeitmodelle und die Möglichkeit neben der Kindererziehung bereits wieder arbeiten zu gehen, sehen gerade ältere Arbeitnehmer und Frauen als sehr motivierend an.

Führungspositionen sind hierbei kritisch zu hinterfragen. Die meisten Führungskräfte sind mit Gedanken auch nach der Arbeit noch bei der Arbeit. Die ihnen übertragene Funktion hat einen hohen mentalen Stellenwert, deshalb wird meist Arbeit mit nach Hause genommen. Um die nötige Regeneration außerhalb der Arbeit auch für Führungskräfte möglich zu machen, muss man diesen Positionen einige Vorzüge einräumen. Beispielsweise die Selbsteinteilung der Arbeitszeiten kann hier von großem Vorteil sein.

Eine weitere mögliche Antwort auf die Frage: „Wie gelingt es einem Unternehmen, ein motivierendes Umfeld zu gestalten?“, wäre ein nachhaltiges und effizientes Gesundheitsmanagement. Stress macht krank. Das ist wissenschaftlich bewiesen. Spaß an der Arbeit ist sehr wichtig.⁸⁷ Unter einem modernen Gesundheitsmanagement ist ein Instrument gemeint, das es erlaubt, ganzheitliche Veränderungen im Unternehmen zu bewirken. Innovative Unternehmen nützen hier die gesellschaftliche Veränderung als Chance, verstaubte unternehmerische Werte im Alltag wieder aufleben zu lassen. Die demografische Entwicklung wird den Arbeitsmarkt zunehmend beeinflussen, weshalb sich ein effizientes Gesundheitsmanagement auch aus betriebswirtschaftlicher Sicht lohnen wird. Eine betriebliche Gesundheitsförderung und Prävention reduziert die Kosten und verbessert die Gesundheit der Beschäftigten. Unter anderem werden Fehlzeiten auf diese Weise um rund 20% reduziert. Der Führungsstil entscheidet darüber, ob die Mit-

⁸⁵ Vgl. Oswald Metzger 2009, 32-33

⁸⁶ Vgl. Oswald Metzger 2009, 17

⁸⁷ Vgl. Markus Hengstschläger 2012, 89

arbeiter gesund und leistungsfähig bleiben. Führungskräfte, die ihren Mitarbeitern Vertrauen und Anerkennung entgegenbringen, haben gesündere Teams als Führungskräfte, die auf Machtausübung und Kontrolle setzen.⁸⁸

Mögliche erstrebenswerte Ansätze für ein effizientes Gesundheitsmanagement sind hier die Einrichtung eigener Vereine um Betriebssport zu betreiben. Ebenso gut kann man Sportevents veranstalten, bei denen unter Missachtung der Hierarchien Turniere ausgetragen werden. Dies hilft hierarchische Ebenen etwas abzubauen, um ein kollegiales Gefühl in der Firma zu entwickeln und die Mitarbeiter dazu zu bringen, sich mit dem Unternehmen zu identifizieren. Die Einrichtung einer Cafeteria mit gesunden Lebensmittelangeboten kann ein weiterer guter Ansatz für betriebliche Gesundheit sein.

Die Geschäftsleitung kann bei wichtigen Angelegenheiten, welche vorrangig das interne Team betreffen, über besprochene Themen in einem Meeting abstimmen lassen. Die Angestellten haben so die Möglichkeit mitzubestimmen und die Gemeinschaft und der Zusammenhalt im Unternehmen wird immens gestärkt.⁸⁹ Für ein gewisses Maß an Entgegenkommen, kann sich das Unternehmen auch eine dementsprechende Gegenleistung der Mitarbeiter erwarten.⁹⁰ Die Unternehmensführung muss sich bei anstehenden wichtigen Entscheidungen auch im Klaren sein, dass nicht immer alles so funktioniert, wie man es gerne hätte. Man muss der Wahrheit ins Auge blicken und das funktioniert nur, wenn man als Unternehmer auch einmal unbequemere Wege einschlägt und akzeptiert, dass nicht immer alles toll ist⁹¹. Die Managementebene muss es zulassen, dass ihre Mitarbeiter auch einmal Fehler machen dürfen und aus diesen Fehlschlägen eine erhöhte Motivation generieren. Die europäische Unternehmenskultur ist in diesem Bereich noch nicht so ausgereift wie die, der amerikanischen Unternehmen. Hierzu passt die Unternehmensgeschichte des in Konkurs gegangenen Unternehmens DiTech sehr gut als Beispiel herein.

Die Unternehmensleitung sollte seine Mitarbeiter nicht verurteilen, wenn sie einmal Fehler machen. Fehler machen zu dürfen ist ein wichtiger Punkt in der Motivation. Aus Fehlern können alle Angestellten des Unternehmens lernen und so die Arbeitsprozesse stetig optimieren. So spricht auch der Geschäftsführer von techbold. Damian Izdebski verspielte mit dem Unternehmen DiTech sein Lebenswerk. Gerade in Deutschland und

⁸⁸ Vgl. Mag. Barbara Jäger 2015, 17

⁸⁹ Vgl. Oswald Metzger 2009, 193

⁹⁰ Vgl. Oswald Metzger 2009, 29

⁹¹ Vgl. Oswald Metzger 2009, 12-13

Österreich gibt es keine Kultur, die Verständnis für das Scheitern zeigt. Nach einem gewaltigen Shitstorm, der durch die Medien und das Internet brauste, machte sich Izdebski auf nach Amerika. Das Unternehmen, das er mit seiner Frau aufgebaut hatte, war über Nacht insolvent gegangen. Alle Rettungs- und Sanierungsversuche der vorangegangenen Wochen waren erfolglos. Im Silicon-Valley wurde Damian Izdebski wie ein Held gefeiert. In Amerika wird Erfolg als eine logische Konsequenz eines vorangegangenen Scheiterns gesehen. Mit einer finanziellen Starthilfe von Freunden und Familie, kehrt Herr Izdebski zu seinen unternehmerischen Wurzeln zurück. Schon Ende Jänner 2015 gründete er die Firma techbold in Wien. Aktuell handelt es sich hier um einen Zehn-Mann-Betrieb, der Hardware-Reparaturen und Datenrettung anbietet. Das zweite Standbein konzentriert sich auf die Netzwerksparte, dessen Aufgabe es ist Telefon- und Computeranlagen von Unternehmen einem Service zu unterziehen oder zu installieren.⁹² Das Scheitern soll eine Lektion darstellen aus der alle Beteiligten profitieren können. Diese Fehlerkultur gilt es auch in Unternehmen in Österreich und Deutschland einzuführen.

3.5.1 Betriebsrat

Auch ein Betriebsrat kann eine motivierende Wirkung auf die Mitarbeiter haben. Der Betriebsrat ist das Sprachrohr zwischen Unternehmensleitung und seinen Mitarbeitern und kommt dann zum Einsatz, wenn es um gravierendere Probleme seitens der Mitarbeiter geht.

Zum Schutz der Mitarbeiter wird in größeren Unternehmen meist ein Betriebsrat eingeführt.⁹³ Der Betriebsrat vertritt vor dem Unternehmensinhaber und den Führungskräften die Interessen der Arbeitnehmer. Das Gesetz räumt ihm hierfür unterschiedliche Befugnisse ein. Diese Rechte unterscheiden sich einerseits in der Intensität, mit der der Betriebsrat an den Entscheidungen des Unternehmensinhabers mitwirkt und andererseits in Angelegenheiten, bei denen der Rat lediglich mitwirken darf. Die Rechte des Betriebsrates reichen weit in die Entscheidungen des Unternehmens bezüglich dessen Arbeitnehmer hinein. So kontrolliert der Rat die strikte Einhaltung der Kollektivverträge und Arbeitnehmerschutzvorschriften. Er darf beim Unternehmensinhaber Anträge zugunsten der Arbeitnehmer stellen und bekommt von diesem auch Auskunft über Entscheidungen, welche die Interessen der Mitarbeiter berühren. Mindestens einmal pro Quartal berät sich der Rat mit dem Inhaber des Unternehmens.

⁹² Vgl. Barbara Steininger 2015, 24-28

⁹³ Vgl. Prof. Riemann 2013, Skript HR-Management

Der größte Aufgabenbereich des Betriebsrates liegt in der Mitwirkung in sozialen und personellen Angelegenheiten. So entscheidet der Rat bei Berufsausbildungs- und Schulungsmaßnahmen der Arbeiternehmer mit und verwaltet die Wohlfahrtseinrichtungen, welche der Arbeitgeber für seine Mitarbeiter errichtet. Bei der Einführung von Disziplinarordnungen gegen einzelne Mitarbeiter, der Regelung von Leistungslöhnen und bei Kontrollmaßnahmen, welche in das Privatleben der Angestellten reichen, muss der Betriebsrat erst seine ausdrückliche Zustimmung abgeben, damit das Unternehmen solche Maßnahmen umsetzen darf. Ein Beispiel für solche Kontrollmaßnahmen sind Fernsehübertragungen, in denen die Mitarbeiter zu sehen sind.

Bei Neueinstellungen von Arbeitnehmern, Kündigungen, Versetzungen oder Beförderungen berät der Betriebsrat den Inhaber des Unternehmens. So wird in großen Unternehmen einer unfairen Behandlung einzelner Mitarbeiter oder der Bevorzugung einzelner Mitarbeiter vorgebeugt. So kann der Rat bei einer dauerhaften Versetzung eines Arbeitnehmers von seinem Vetorecht Gebrauch machen, wenn die Versetzung eine Verschlechterung der Arbeitsbedingungen oder des Entgelts mit sich bringt.⁹⁴ Die Größe des Betriebsrates hängt von der Größe des Unternehmens ab. Zum besseren Verständnis gilt die folgende Tabelle als Leitfaden für die Anzahl der Mitglieder, welche im Betriebsrat tätig sind.

Anzahl der Arbeitnehmer	Anzahl der Betriebsratsmitglieder
5-9	1
10-19	2
20-50	3
51-100	4

⁹⁴ Vgl. TU Wien, www.iue.tuwien.ac.at, Zugriff v. 15.06.2015

Für je weitere 100 Arbeitnehmer erhöht sich die Anzahl der Betriebsratmitglieder jeweils um eine weitere Person.

Tabelle 1: Anzahl der Mitglieder im Betriebsrat⁹⁵

3.6 Diversity-Management

Um wettbewerbsfähig und leistungsstark zu bleiben, sollten in Unternehmen zunehmend Diversity-Managements eingerichtet werden. Diversity bedeutet Unterschiedlichkeit, Vielfalt und Differenz. Der Begriff des Diversity-Managements kommt aus großen Unternehmen aus dem angloamerikanischen Raum. Auch die meisten Großunternehmen und Konzerne in Europa verfolgen mittlerweile ein mehr oder weniger ausgeprägtes Diversity-Management.

Vor allem in großen Unternehmen ist es wichtig, strukturiert Vorurteile und Barrieren abzubauen, deshalb funktioniert dieser Ansatz hier sehr gut. Auch für kleine Unternehmen ist die Vielfalt in der Belegschaft ein wichtiges Thema, das sie jedoch schon oft auf dem Hintergrund eines Familienunternehmens oder in die regionalen Gegebenheiten automatisch einbetten, ohne es Diversity-Management zu nennen. Ein Diversity-Management umfasst sämtliche Unternehmensstrategien, Prozesse und Maßnahmen, die eine wertschöpfende Unternehmenskultur ausmachen. In Zusammenhang mit der Unternehmenskultur meint Diversity dann nicht nur Unterschiedlichkeit, sondern auch Gemeinsamkeit.

Das Thema Diversity spielt besonders bei innovativen Unternehmen eine große Rolle, die immer neue Dienstleistungen und Produkte auf den Markt bringen müssen, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Um den Bedürfnissen der vielfältigen Welt und des Marktes gerecht zu werden, gilt es auch ein vielfältiges Team zu beschäftigen. Die unterschiedlichen Dimensionen beziehen sich auf Geschlecht, ethnischen Hintergrund, religiöse Ansichten, sexuelle Orientierung und Behinderung. Für Menschen, welche kurz vor dem Eintritt in das Arbeitsleben stehen, ist es wichtig herauszufinden, welche Unternehmen ihnen gleiche Chancen bieten. So können spezielle Mentoringprogramme und eigene

⁹⁵ Vgl. Wirtschaftskammer Österreich, www.wko.at, Zugriff v. 13.06.2015

Disability-Management-Strukturen ausschlaggebend für die Wahl des Unternehmens sein, auf die sich die einzelnen Betriebe vorbereiten müssen.

Das Bekenntnis zum Diversity-Management muss stark in der Führungsebene verankert sein. Diversity Management ist kein modernes Konzept, welches mit ein paar kleinen Maßnahmen das Unternehmensimage aufpolieren kann. Durch die Erwartungen von Belegschaft, Kunden, Auftraggebern und Dialoggruppen, würde eine oberflächliche Ausrichtung des Diversity-Managements nach hinten losgehen, da die Erwartungen nie erfüllt werden könnten. Der Prozess kann bottom-up oder top-down initiiert werden, aber gleichgültig von welcher Richtung er startet, ohne das starke Bekenntnis der Führung würde er nicht tragfähig sein. Das Erfolgsgeheimnis liegt darin, dass Unternehmen die vorhandenen Stereotype in ihrem Unternehmen pflegen sollen, anstatt die so wichtigen Stereotype abzubauen. Im Diversity-Management geht es dann um innovative Vorstellungen darüber, wie man Arbeit zeitgemäß und menschenwürdig organisieren kann und wie man durch Leistung die Organisationsziele sinnvoll und langfristig verwirklichen kann. Auf diese Weise werden sich Unternehmen die besten Talente, erfolgreichsten Teams und einen nachhaltigen Zusammenhalt im Unternehmen sichern.⁹⁶

Wenn man möglichst viele unterschiedliche Individuen in seinem Unternehmensteam aufnimmt, ist die Chance höher am Markt zu überleben. Je mehr unterschiedliche Lösungswege für gegenwärtige und zukünftige Probleme entwickelt werden können, desto wahrscheinlicher ist es, dass ein passender Lösungsweg darunter ist.⁹⁷ Erfolg erlangt man nur durch harte Arbeit.⁹⁸

3.7 Erfolgsgeschichte von Frau Martina Hörmer

Die berufliche Lebensgeschichte von Frau Martina Hörmer, soll ein motivierendes Beispiel für Mitarbeiter darstellen, wie interessant es sein kann, sich weiterzuentwickeln. Auch für Studierende, welche das Arbeitsleben noch vor sich haben und kurz vor dem Antritt ihres ersten Jobs stehen, hat diese Erfolgsgeschichte eine vorbildhafte Wirkung.

Frau Martina Hörmer ist Geschäftsführerin von Ja! Natürlich. Ihr Weg Richtung Wirtschaft war keinesfalls von vornherein geplant. Als Kind war ihr erster Berufswunsch, Stewardess zu werden, da sie sehr gerne die Welt bereist. In ihrer Jugend turnte sie sehr

⁹⁶ Vgl. Mag. Nadja Schefzig/Mag. Gregor Demblin 2015, 41-42

⁹⁷ Vgl. Markus Hengstschläger 2012, Seite 39

⁹⁸ Vgl. Markus Hengstschläger 2012, 107

gerne und wollte später Trainerin werden. Die Vorstellung, jeden Tag in der Schule im Turnsaal zu stehen, war für Frau Hörmer jedoch sehr ernüchternd. So beschloss sie, erstmal studieren zu gehen und schrieb sich für das Studium der Handelswissenschaften ein.

Für das Studium übersiedelte sie von Niederösterreich nach Wien. Nach Studienende ging es dann Schlag auf Schlag. Zuerst arbeitete sie kurz in einem kleinen Betrieb. Dann folgte der erste Schritt Richtung Karriere. Sie wurde mit den Aufgaben der Direktorin für Marketing und Verkauf in einem Wiener Hotel betraut gemacht. Bei dem Hotel handelte es sich um eines der ersten 5-Sterne-Hotels an der Ringstraße in Wien. Hier wurde ihre Leidenschaft für Marketing geweckt, dass Frau Hörmer bis dato nur theoretisch von der Universität kannte.

Es dauerte nicht lange und sie suchte nach Möglichkeiten der Weiterbildung im Bereich des Marketings. Frau Hörmer wechselte in weiterer Folge zum Unternehmen Masterfoods um im Bereich des Konsumgütermarketings alles über das Thema Marketing zu lernen. 15 Jahre lang pendelte sie von Wien zu ihrem neuen Arbeitsplatz ins Burgenland. In den 90er-Jahren bot sich ihr die Möglichkeit, in den internationalen Bereich des Unternehmens zu wechseln. Diese Chance ergriff sie und begann durch die Welt zu reisen. So hat sich ihr Kindheitstraum vom Reisen auch erfüllt. Frau Hörmer war für die Marken Bounty, Maltesers und Uncle Ben's auf europäischer Ebene zuständig. Ein weiterer aufregender Abschnitt in ihrem Leben war somit erreicht.

Neuen Herausforderungen stellte sich die Marketingexpertin stets mit Freude. Bald bekam sie die Möglichkeit die ungarische Niederlassung von Masterfoods mitzugestalten und aufzubauen. Sie übersiedelte somit nach Budapest. Dort lebte sie drei Jahre lang, bevor es weiter in die Stadt Antwerpen nach Belgien ging. In Antwerpen verbrachte sie weitere zwei Jahre, wobei sich das Leben in Belgien als neue Herausforderung herausstellte. Mittlerweile war ihr Sohn geboren und er erlebte seine ersten Jahre in Belgien. Der Mann von Frau Hörmer übernahm hier den familiären Part, was hervorragend funktionierte.

Nach zwei Jahren in Antwerpen kam die Marketingexpertin wieder zurück nach Österreich. Das Reisen war nun nicht mehr so verlockend für Frau Hörmer wie vor der Geburt ihres Sohnes. Der nächste berufliche Abschnitt bahnte sich an, als sie ein Jobangebot der österreichischen Tochter der REWE-Group erhielt. Bereits nach zwei Jahren bei der REWE-Group wurde ihr die Geschäftsführung von Ja! Natürlich übertragen. Mittlerweile ist Frau Hörmer seit mehr als zehn Jahren in dieser Position und arbeitet immer noch mit Elan und Freude in diesem Beruf. Sie entwickelt immer neue Ideen und sprüht vor

Innovationsgeist. Dennoch weiß die Marketingexpertin wie sie das Berufsleben von ihrem Privatleben trennt. Sportliche Aktivitäten, Familie und Freunde sind ihr sehr wichtig und bieten ihr eine ideale Work-Life-Balance.

Die Marke Ja! Natürlich erfreut sich immer größerer Beliebtheit und ist die größte Bio- und Lebensmittelmarke Österreichs. Dieses Level entwickelt das Unternehmen kontinuierlich weiter. Frau Martina Hörner rät der jungen Generation, das zu studieren, wofür sie sich interessieren. Gelassenheit und gut ausgebaute Netzwerke sind heute unerlässlich und bringen einen weiter. Für eine Bilderbuchkarriere muss man natürlich auch etwas tun, denn Erfolg fällt einen nicht in den Schoß.⁹⁹

Erfolgsgeschichten von unterschiedlichen Personen wirken für die Mitarbeiter eines Unternehmens stets inspirierend. Durch beschriebene Werdegänge der Erfolgreichen, wird ihnen ein positives Gefühl gegenüber laufender Weiterbildung und Weiterentwicklung innerhalb des eigenen Unternehmens vermittelt. Auch das Unternehmen profitiert davon, wenn die eigenen Mitarbeiter sich durch inspirierende Geschichten zu einer höheren Leistungsbereitschaft durchringen.

⁹⁹ Vgl. Sabine Reinthaler 2015, 106-109

4 Fazit

Die Arbeit „Gut ist nicht gut genug – Der Weg zu den Besten“ hat versucht darzustellen, wie wichtig die Mitarbeiter für den Unternehmenserfolg sind. Durch die richtige und permanente Kommunikation zwischen Führungskräften und Mitarbeitern, die richtige Personalauswahl und eine adäquate Einschulung werden Unternehmen mit den Besten Mitarbeitern bestückt.

Die richtige Personalauswahl ist essenziell für das Unternehmen. Welche Chancen und Risiken daraus resultieren, wurde ausführlich besprochen. Ebenso die Auswertung der eingehenden Bewerbungen ist gründlich zu erledigen, damit das Team weiterhin mit den besten Mitarbeitern arbeiten kann.

Angemessene Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten sollten in Abstimmung mit Betriebsrat und Mitarbeitern angeboten werden, damit die Innovationsfähigkeit des Unternehmens gewährt bleibt.

In weiterer Folge führt ein gesundes Betriebsklima dazu, dass sich das Personal mit dem Unternehmen identifiziert und ein Zugehörigkeitsgefühl im betrieblichen Zusammenhalt entsteht.

Zudem sollte die Bachelorarbeit zeigen, wie die heutigen Führungskräfte erfolgsversprechende Akzente für die Zukunft setzen können.

Zu beachten ist, dass diese Bachelorarbeit keine vollendeten Lösungen bietet, sondern Lösungsansätze, die zur weiteren Ausführung in den Unternehmen angedacht sind. Sie soll Denkanstöße liefern, wie man sein Unternehmen zu den Besten führen kann.

Danksagung

An dieser Stelle möchte ich mich bei Herrn Prof. Hermann Mayer bedanken, dass er sich dazu bereit erklärt hat mich als mein Erstprüfer zu meinem Bachelorabschluss zu begleiten.

Ein ganz besonderer Dank gilt Herrn Robert Kesselring, der meine Bachelorarbeit und somit auch mit als mein Zweitprüfer betreut hat. Durch sein kritisches Hinterfragen gab er mir immer wertvolle Hinweise, wie ich meine Arbeit gestalten könnte. Auch für die Literaturtipps möchte ich mich bedanken, die einen großen Teil zur Vollendung dieses Projektes beigetragen haben. Vielen Dank für die Geduld und Mühe.

Weiters möchte ich Herrn Wolfgang Blumthaler danken, der mich bei intensiven Diskussionen auf immer neue Gedanken brachte und meine Arbeit Korrektur gelesen hat. Als Fachfremder wies er immer wieder auf Schwächen hin, bei denen noch Erklärungsbedarf bestand.

Ein sehr großer Dank gebührt auch meinen Eltern, die bei all meinen Entscheidungen hinter mir standen. Ich möchte mich dafür bedanken, dass sie mich nicht nur während meiner Schulzeit, sondern auch während dem Studium so herzlich unterstützten.

Literaturverzeichnis

Hengstschläger, Markus: Die Durchschnittsfalle. Salzburg 2012.

Metzger, Oswald: Die verlogene Gesellschaft. 1. Auflage. Berlin 2009.

Trost, Armin: Employer Branding. 2. Auflage. Köln 2013.

Commeli, Gerhard/Von Rosenstiel, Lutz: Führung durch Motivation. 4. Auflage. München 2009.

Webber, Alan: Rules of Thumb, New York 2009.

Schefzig, Nadja/Demblin, Gregor: Diversity – Gelebte Vielfalt. In: Messe Guide TU Wien, 2015, 41-42.

Steininger, Barbara: Scheitern als Lektion. In: FORMAT, Nr. 12/2015, 24-28.

Jäger, Barbara: Der gesunde Mitarbeiter. In: eco.nova, Nr. 06/2015, 17

Reinthal, Sabine: Der Weg ist das Ziel. In: Maxima, 2015, 106-109

FH-Standard: Wenn Junge Ältere führen, kracht es oft gewaltig. In: FH-Standard, April 2015, F9.

Career & Competence: Hohes Niveau halten. In: Basics, 22.05.2015, 3-4

Haric, Peter: Definition Unternehmen, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/unternehmen.html#definition>, Zugriff v. 15.06.2015

Knop, Robert: Erfolgsfaktoren strategischer Netzwerke kleiner und mittlerer Unternehmen, 2007,
<https://books.google.at/books?id=hQjfgot2fMoC&pg=PA19&dq=komplexit%C3%A4t+in+unternehmen&hl=de&sa=X&ei=A86FVZjbl4nNy-qPlhohY&ved=0CCUQ6AEwAQ#v=onepage&q=komplexit%C3%A4t%20in%20unternehmen&f=false>, Zugriff v. 20.06.2015

Eggert, Ulrich: Unternehmerische Erfolgsfaktoren – Was kennzeichnet erfolgreiche Unternehmen, <http://www.ulricheggert.de/Services/Auszug-Kursbuch.pdf>, Zugriff v. 11.06.2015

Pass, John: Logo Swarovski, https://www.google.at/search?q=swarovski+logo&biw=1143&bih=575&source=lnms&tbn=isch&sa=X&ei=zbeH-Vdm3B4HrUPWxgLAL&ved=0CAYQAUoAQ#imgsrc=MuwjvisW7njVPM%253A%3Bd5OLNOuuimScbM%3Bhttp%253A%252F%252Fwww.john-pass.co.uk%252Fimages%252Ffeature_variant%252F1%252Flogo-swarovski.jpg%3Bhttp%253A%252F%252Fwww.johnpass.co.uk%252Fswarovski.html%3B2380%3B1062, Zugriff v. 18.06.2015

Swarovski: Geschichte der Fa. Swarovski, <http://www.hall-wattens.at/de/geschichte-der-fa-swarovski.html>, Zugriff v. 17.06.2015

Meckel, Astrid: Definition Arbeitnehmer, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/arbeitnehmer.html>, Zugriff v. 18.06.2015

Lücke, Oliver: Arbeitsrecht für Organmitglieder, 2007, http://www.zaar.uni-muenchen.de/download/event/vortrag/2007/vr_0701_luecke_ho.pdf, Zugriff v. 18.06.2015

Dennerlein, Birgitta: Definition freie Berufe, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/freie-berufe.html>, Zugriff v. 18.06.2015

Wichert, Joachim: Definition Heimarbeiter, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/heimarbeiter.html>, Zugriff v. 18.06.2015

Wichert, Joachim: Definition Leiharbeitsverhältnis, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/leiharbeitsverhaeltnis.html?referenceKeywordName=Leiharbeiter>, Zugriff v. 18.06.2015

Gabler Wirtschaftslexikon: Definition Werkvertrag, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/werkvertrag.html>, Zugriff v. 18.06.2015

Bundesministerium für Finanzen: Unterschied Dienstvertrag – freier Dienstvertrag/Werkvertrag, <https://www.bmf.gv.at/steuern/arbeitnehmer-pensionisten/dienstvertrag-werkvertrag/unterschied-dienstvertrag-freier-dienstvertrag-werkvertrag.html>, Zugriff v. 18.06.2015

Wirtschaftskammer Österreich: Arbeiter und Angestellte, https://www.wko.at/Content.Node/Service/Arbeitsrecht-und-Sozialrecht/Arbeitsrecht/Beschaeftigungsformen/Arbeiter_und_Angestellte.html, Zugriff v. 18.06.2015

Wichert, Joachim: Definition leitender Angestellte, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/leitender-angestellter.html>, Zugriff v. 19.06.2015

Konetzny, Michael: Arbeitnehmer: 3. Auszubildende, <http://www.experto.de/b2b/recht/arbeitsrecht/arbeitnehmer-auszubildende.html>, Zugriff v. 18.06.2015

Döll, Alexandra: Postalische und Online-Bewerbungen: Vor- und Nachteile, <http://www.experto.de/b2b/kommunikation/bewerbungen/bewerbungsunterlagen/postalische-und-online-bewerbungen-vor-und-nachteile.html>, Zugriff v. 20.06.2015

Arbeits-ABC: Onlinebewerbung – Vorteile und Stolpersteine, <http://arbeits-abc.de/online-bewerbung-vorteile-und-stolpersteine/>, Zugriff v. 20.06.2015

Maier, Günter: Definition Assessmentcenter, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/assessmentcenter.html>, Zugriff v. 20.06.2015

TU Wien: Der Betriebsrat, 2004, http://www.iue.tuwien.ac.at/ulv/info/Betriebsrat/Der_Betriebsrat_041117.pdf, Zugriff v. 15.06.2015

Wirtschaftskammer Österreich: Betriebsrat, <https://www.wko.at/Content.Node/Service/Arbeitsrecht-und-Sozialrecht/Arbeitsrecht/Betriebsrat---Betriebsvereinbarung---Kollektivvertrag/Betriebsrat.html>, Zugriff v. 13.06.2015

Acamdemia Superior: Surprise Factors Symposium, 2015, <http://www.academia-superior.at/home.html>, Zugriff v. 20.06.2015

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Seefeld, 24.06.2015

Ort, Datum

Vorname Nachname